



# UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

## UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS

### CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

#### TESIS DE GRADO

#### TÍTULO:

**“DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LA CUENTA DE INVENTARIO EN EL CENTRO COMERCIAL “SU ECONOMIA” EN EL CANTÓN LA MANÁ, PROVINCIA DE COTOPAXI, PARA EL PERIODO 1 DE ENERO AL 31 DE MARZO DEL 2013”**

Tesis de grado previo a la obtención del Título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría. C.P.A.

#### **Autores:**

García Ortiz Rosa María

Zapata Chiguano Jeny Magaly

#### **Director:**

Dr. Parreño Cantos Jorge Alfredo Msc.


La Maná – Ecuador  
Junio - 2014

## AUTORÍA

Los criterios emitidos en el presente trabajo de investigación “DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LA CUENTA DE INVENTARIO EN EL CENTRO COMERCIAL “SU ECONOMIA” EN EL CANTÓN LA MANÁ, PROVINCIA DE COTOPAXI, PARA EL PERIODO 1 DE ENERO AL 31 DE MARZO DEL 2013”, así como los contenidos, ideas, análisis, recomendaciones y conclusiones son de exclusiva responsabilidad de las autoras.



.....  
Rosa María García Ortiz  
C.I. 1308169307



.....  
Jeny Magaly Zapata Chiguanó  
C.I. 0502385917

## **AVAL DEL DIRECTOR DE TESIS**

En calidad de Director de Trabajo de Investigación sobre el tema: “DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LA CUENTA DE INVENTARIO EN EL CENTRO COMERCIAL “SU ECONOMIA” EN EL CANTÓN LA MANÁ, PROVINCIA DE COTOPAXI, PARA EL PERIODO 1 DE ENERO AL 31 DE MARZO DEL 2013”, de las Señoritas García Ortiz Rosa María y Zapata Chiguano Jeny Magaly, egresadas de la Carrera de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría, considero que dicho Informe Investigativo cumple con los requerimientos metodológicos y aportes científico-técnicos suficientes para ser sometidos a la evaluación del Tribunal de Validación de Tesis que el Honorable Consejo Académico de la Unidad Académica de Carrera de Ciencias Administrativas y Humanísticas de la Universidad Técnica de Cotopaxi designe, para su correspondiente estudio y calificación.

La Mana, junio, 2014

  
Dr. Parreño Cantos Jorge A. MS.c.  
**DIRECTOR DE TESIS**



# UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

## UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS

---

### APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

En calidad de Miembros del Tribunal de Grado aprueban el presente Informe de Investigación de acuerdo a las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Técnica de Cotopaxi, y por la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Humanísticas; por cuanto, los postulantes: García Ortiz Rosa María y Zapata Chiguano Jeny Magaly con el título de tesis: “DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LA CUENTA DE INVENTARIO EN EL CENTRO COMERCIAL “SU ECONOMIA” EN EL CANTÓN LA MANÁ, PROVINCIA DE COTOPAXI, PARA EL PERIODO 1 DE ENERO AL 31 DE MARZO DEL 2013”, han considerado las recomendaciones emitidas oportunamente y reúne los méritos suficientes para ser sometido al acto de Defensa de Tesis.


Por lo antes expuesto, se autoriza realizar los empastados correspondientes, según la normativa institucional.

La Maná, junio, 2014

Para constancia firman:

  
.....  
Ing. Isabel Armas  
PRESIDENTA

  
.....  
Ing. Angélica Falconi  
OPOSITORA

  
.....  
Ing. Edgar Gálvez  
MIEMBRO

## AGRADECIMIENTO

Nuestro agradecimiento a la Universidad Técnica de Cotopaxi, a los Catedráticos, quienes con sus conocimientos científicos renovados promovieron la terminación de nuestra carrera profesional; especialmente nuestro reconocimiento para el Dr. MS.c Jorge Alfredo Parreño Cantos, quien nos guió y asesoró en el desarrollo de este trabajo.

A todas aquellas personas que de una u otra forma nos apoyaron desinteresadamente durante la investigación y nos transmitieron sus experiencias para que este trabajo llegue a feliz término; de manera muy especial al Sr. Gerente propietario de Centro Comercial su Economía, quien nos abrió las puertas de su empresa y supo compartir con nosotras todo lo concerniente a su actividad económica.

*Rosita y Jeny*

## **DEDICATORIA**

Dedico el presente trabajo de grado en primer lugar a Dios, a mis padres, esposo e hijos, que con su esfuerzo, apoyo incondicional y dedicación han sido un pilar fundamental de mi existencia y gracias a quienes he logrado culminar con éxito una etapa más de mi vida profesional.

*Rosita*

## **DEDICATORIA**

Agradezco a Dios por haberme guiado en cada momento dándome fortaleza, perseverancia y capacidad para cumplir con mis objetivos; a toda mi familia en especial a mi madre que a lo largo de mi vida me apoyado y motivado completamente en mi formación académica. Gracias a todos porque sin ustedes a mi lado no lo hubiera logrado.

*Jeny*



# UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

## UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS

---

**TEMA:** “DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LA EMPRESA CENTRO COMERCIAL “SU ECONOMÍA” EN EL CANTÓN LA MANÁ, PROVINCIA DE COTOPAXI, PARA EL PERIODO 1 DE ENERO AL 31 DE MARZO DEL 2013”

**Autoras:**

Rosa María García Ortiz

Jeny Magaly Zapata Chiguano

### RESUMEN

La investigación realizada tiene como objetivo principal mejorar la gestión administrativa de la Empresa Centro Comercial su Economía y considerando que en varias entidades no se da importancia a los factores que influyen directamente en el desarrollo de la organización, se estableció la necesidad de diseñar un Sistema de Control Interno que sirva como herramienta administrativa. Para el apropiado desarrollo de la investigación se recurrió y plasmó las bases teóricas que abarcan el control interno. Además para obtener una información real y objetiva se utilizó técnicas como la encuesta y la entrevista realizadas a los directivos, personal administrativo y operativo respectivamente las mismas que contribuyeron para diagnosticar la entidad y detectar falencias como: la ausencia de un organigrama estructural -funcional, la inadecuada administración del personal y falta de instructivos de control interno. Esta investigación aportó significativamente para mejorar el desarrollo de actividades administrativas y operativas que realiza la empresa, ya que el diseño del sistema de control interno contempla la estructura organizativa, el adecuado proceso administrativo del personal y el instructivo de control interno en las operaciones básicas de la entidad, conformando así un sistema de control acorde con las necesidades de la empresa Centro Comercial su Economía.



# COTOPAXI TECHNICAL UNIVERSITY

## ADMINISTRATIVE AND HUMANISTIC SCIENCE CAREER

---

**THEME:** "DESIGN OF AN INTERNAL CONTROL SYSTEM FOR THE BUSINESS COMMERCIAL CENTER "SU ECONOMÍA" IN LA MANÁ CANTON, COTOPAXI PROVINCE, FOR THE PERIOD FROM JANUARY 1<sup>ST</sup> TO MARCH 31<sup>ST</sup>, 2013"

**Authors:**

Rosa María García Ortiz

Jeny Magaly Zapata Chiguano

### ABSTRACT

The investigation has as main objective to improve the administration of the Business Commercial Center "Su Economía", and keeping in mind that in several entities the importance is not given to the factors that influence directly in the development of all organization, the necessity was settled down of designing a System of internal control that serves as administrative tool. For the appropriate development of the investigation it was appealed the theoretical bases that understand the appropriate development of the internal control. Also, to obtain real and objective information it was used techniques as the survey and the interview carried out the directives, administrative and operative personnel respectively, the same ones contributed to diagnose the entity and to detect shortcomings like: the absence of a structural – functional flowchart, the personnel's inadequate administration and lack of an instructive of internal control. This investigation contributed significantly to improve the development of administrative and operative activities that carries out the company, since the design of the system of internal control contemplates the organizational structure, the personnel's appropriate administrative process and the instructive of internal control in the basic operations of the entity, conforming this way a system according with the necessities of the Business Commercial Center "Su Economía".



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**

**CENTRO CULTURAL DE IDIOMAS**

La Maná - Ecuador



## **CERTIFICACIÓN**

En calidad de docente de la carrera de Inglés de la Universidad Técnica de Cotopaxi; en forma legal CERTIFICO que: la traducción del resumen de tesis al idioma Inglés presentado por la señoritas egresadas: Rosa María García Ortiz y Jeny Magaly Zapata Chiguano, cuyo título versa “DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LA EMPRESA CENTRO COMERCIAL “SU ECONOMÍA” EN EL CANTÓN LA MANÁ, PROVINCIA DE COTOPAXI, PARA EL PERIODO 1 DE ENERO AL 31 DE MARZO DEL 2013”

Lo realizó bajo mi supervisión y cumple con una correcta estructura gramatical del idioma.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad y autorizo al peticionario hacer uso del presente certificado de la manera ética que estimare conveniente.

La Maná, junio, 2014

Atentamente:

  
**Lic. Sebastián Ramón**  
**C.I. 0503016685**

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

Nº	CONTENIDOS	Pág.
	Portada	i
	Autoría	ii
	Aval del Director de Tesis	iii
	Agradecimiento	iv
	Dedicatoria	v
	Resumen	vi
	Abstract	vii
	Aval de Traducción	viii
	Índice	ix
<b>CAPITULO I</b>		
	Introducción	1
1.	FUNDAMENTACION TEORICA	3
1.1	Antecedentes Investigativos	3
1.2	Categorías Fundamentales	5
1.3	Marco Teórico	6
1.3.1	Gestión Administrativa y Financiera	6
1.3.1.1	Gestión	6
1.3.1.2	Gestión Administrativa	7
1.3.1.3	Gestión Financiera	9
1.3.1.4	Gestión Administrativa y Financiera	10
1.3.2	La Empresa	11
1.3.2.1	Tipos	12
1.3.2.2	Importancia	15
1.3.2.3	Objetivos	15
1.3.3	Control Interno	15

Nº	CONTENIDOS	Pág.
1.3.3.1	Control	16
1.3.3.2	Control Interno	18
1.3.4	Control de Inventarios	32
1.3.4.1	Definición	33
1.3.4.2	Importancia	33
1.3.4.3	Objetivos	34
1.3.4.4	Características	35
1.2.4.5	Tipos	36
1.3.4.6	Sistema de Control de Inventarios	36

## CAPITULO II

2.	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS OBTENIDOS	
2.1	Breve Caracterización de la Entidad	38
2.2	Diseño Metodológico	39
2.2.1	Tipos de Investigación	39
2.2.2	Metodología	39
2.2.3	Métodos y Técnicas	40
2.3.	Diagnostico Institucional	42
2.3.1	Matriz FODA	42
2.3.2	Análisis de la Matriz FODA	43
2.4	Aplicación de la Entrevista	44
2.4.1	Entrevista dirigida a los Directivos	44
2.4.2	Análisis de las entrevista	45
2.4.3	Aplicación de las Encuestas	47
2.5	Comprobación de la Hipótesis	57
2.6	Conclusiones y Recomendaciones	58

N°	CONTENIDOS	Pág.
<b>CAPITULO III</b>		
3.	PRESENTACION DE LA PROPUESTA	
3.1	Antecedentes	57
3.2	Justificación	59
3.3	Objetivos	60
3.4	Aplicación de la Propuesta	61
3.5	Estructura Orgánica Funcional	61
3.5.1	Niveles Organizacionales	68
3.5.2	Canales de Información y Comunicación	69
3.5.3	Autoridad Asignada y Responsabilidad Asumida	71
3.5.4	Asignación de Unidades de Trabajo	72
3.5.5	Asignación de Funciones	79
3.6	Establecimiento de Políticas	79
3.6.1	Nivel Directivo	79
3.6.2	Nivel Administrativo	79
3.6.3	Nivel Operativo	88
3.7	Procedimientos Propuestos	84
3.7.1	Proceso Nivel Directivo.	90
3.7.2	Procedimientos Nivel Administrativo	92
3.7.3	Procedimientos Nivel Operativo	152
4.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	156
5.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	158
	ANEXOS	161

N°	<b>INDICE DE TABLAS</b>	Pág.
Tabla 1.1	Diferencias de los Métodos de Control Interno	26
Tabla 2.1	Población y Muestra	44
Tabla 2.2	Matriz FODA	45
Tabla 2.3	Derechos y Obligaciones de los Trabajadores	50
Tabla 2.4	Número de Personal	51
Tabla 2.5	Designación de Actividades a Realizar	52
Tabla 2.6	Deficiencias en el Área Operativa	53
Tabla 2.7	Suministro de Herramientas y Materiales	54
Tabla 2.8	Capacitación del Personal	55
Tabla 2.9	Comunicación Laboral	56
Tabla 2.10	Relación Laboral	57
Tabla 2.11	Higiene y Seguridad Laboral	58
Tabla 2.12	Diseño del Sistema de Control Interno	59

N°	<b>INDICE DE CUADROS</b>	Pág.
Cuadro3.1	Perfil y Funciones Gerente General	73
Cuadro 3.2	Perfil y Funciones Sub-Gerente	74
Cuadro3.3	Perfil y Funciones Contador	75
Cuadro3.4	Perfil y Funciones Bodeguero	76
Cuadro3.5	Perfil y Funciones Vendedor	77
Cuadro3.6	Perfil Funciones Cajera	78
Cuadro3.7	Proceso del Nivel Directivo	90

Nº	<b>INDICE DE GRAFICOS</b>	<b>Pág.</b>
Grafico 1.1	Categorías Fundamentales	5
Grafico 2.1	Derechos y Obligaciones de los Trabajadores	50
Grafico 2.2	Número de Personal	51
		Pág.
Grafico 2.3	Designación de Actividades a Realizar	52
Grafico 2.4	Deficiencias en el Área Operativa	53
Grafico 2.5	Suministro de Herramientas y Materiales	54
Grafico 2.6	Capacitación del Personal	55
Grafico 2.7	Comunicación Laboral	56
Grafico 2.8	Relación Laboral	57
Grafico 2.9	Higiene y Seguridad Laboral	58
Grafico 2.10	Diseño del Sistema de Control Interno	59
Grafico 3.1	Organigrama Estructural Centro Comercial su Economía	72
Grafico 3.2	Flujograma de Procedimientos del Nivel Directivo	91
Grafico 3.3	Flujograma del Proceso para Salvaguardar El Efectivo	94
Grafico 3.4	Flujograma del Proceso de Caja Chica	100
Grafico 3.5	Flujograma del Proceso de Bancos	107
Grafico 3.6	Flujograma del Proceso de Inventarios	112
Grafico 3.7	Flujograma del Proceso de Activos Fijos	117
Grafico 3.8	Flujograma del Proceso de Facturación	124
Grafico 3.9	Flujograma del Proceso de Compras	134
Grafico 3.10	Flujograma del Proceso de Clientes	141
Grafico 3.11	Proceso de Proveedores	148

Nº	<b>ÍNDICE DE FORMATOS</b>	<b>Pág.</b>
Formato 3.1	Lista de Chequeo para Control Interno del Efectivo	96
Formato 3.2	Comprobante de Egreso de Caja Chica	97
Formato 3.3	Formulario de Reposición del Fondo de Caja Chica	98
Formato 3.4	Lista de Chequeo para Control de Caja Chica	104
Formato 3.5	Lista de Chequeo para Control Interno de Bancos	109
Formato 3.6	Lista de Chequeo para Control Interno de Inventarios	114
Formato 3.7	Lista para Constatación de Activos Fijos	116
Formato 3.8	Lista de Chequeo para Control de Activos Fijos	121
Formato 3.9	Lista de Chequeo para Control de Ventas	129
Formato 3.10	Requisición de Materiales	131
Formato 3.11	Orden de Compra	132
Formato 3.12	Lista de Chequeo para Control de Compras	138
Formato 3.13	Análisis de Cartera Vencida	139
Formato 3.14	Lista de Chequeo para Control de Clientes (Cuentas Por Cobrar)	144
Formato 3.15	Plan de Vencimiento de Facturas de los Proveedores	146
Formato 3.16	Liquidación de Facturas	147
Formato 3.17	Lista de Chequeo para Control de Proveedores	151
Formato 3.18	Orden de Trabajo	152
Formato 3.19	Lista de Chequeo para Control de Producción	150

## INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas se ha presentado grandes avances en la tecnología de la información a nivel mundial, lo cual da lugar al incremento de la necesidad de enlazar metodologías y conceptos en todos los niveles de las diversas áreas administrativas, operativas, con el fin de ser competitivos para responder a las nuevas exigencias empresariales.

En base a lo mencionado se debe señalar que actualmente en el Ecuador las entidades, con la finalidad de efectivizar sus actividades, se han visto en la necesidad de aplicar técnicas y métodos que permitan cumplir con lo planificado, enfocando sus fortalezas a la obtención de una mayor eficiencia en el desempeño de sus actividades, o a su vez, reglamentar una estructura de control que garantice obligatoriedad.

Centro Comercial su Economía no se excluye de este campo de acción, ya que al igual que las demás entidades, necesita contar con un sistema de control que permita establecer normas, medir el desempeño de sus actividades y aplicar oportunamente acciones correctivas que contribuyan al cumplimiento de los objetivos planteados.

Por dichas razones y considerando las necesidades de la entidad se ha decidido diseñar un sistema de Control Interno, que permita a los Directivos mejorar la gestión administrativa a través de la implantación de una herramienta funcional que sea factible para monitorear las actividades, prevenir o detectar errores e irregularidades que se encuentren presentes o que puedan darse.

Después de haber analizado los factores que limitan el cumplimiento eficiente de los objetivos que persigue Centro Comercial su Economía, se ha formulado el siguiente problema: "La falta de un adecuado Sistema de Control Interno no permite promover la eficiencia y eficacia en las operaciones que realiza la Empresa Centro Comercial su Economía".

Como objetivo principal de la investigación es elDiseño de un Sistema de Control Interno para la Cuenta de Inventario en el Centro Comercial “Su Economía” en el Cantón La Maná, Provincia de Cotopaxi, del 01 de Enero al 31 de Marzo del 2013, para mejorar la gestión administrativa que promueva la eficiencia y eficacia en cada una de sus actividades que realiza la entidad.

Para el desarrollo de la investigación se considera necesario utilizar los métodos descriptivo y explicativo, el diseño no experimental, el método inductivo-deductivo y analítico- sintético; las técnicas como la entrevista y la encuesta.

A través de la investigación se ha logrado recabar información de calidad, la misma que posterior al análisis se encuentra plasmada en el presente documento, con una serie de explicaciones que permitan tener una visión clara de lo que representa la implementación del control interno.

En el Capítulo I detalla el aspecto teórico de las categorías fundamentales en que se desarrolla la Gestión Administrativa y Financiera, Empresa, Sistema de Control Interno y el Control de Inventario, comprendiendo su definición, importancia, objetivos, clasificación, elementos, principios y métodos de evaluación.

En el Capítulo II contiene la interpretación y análisis de los resultados obtenidos como efecto de la aplicación de las entrevistas y encuestas realizadas a los directivos, personal administrativo y operativo respectivamente; además la verificación de la hipótesis.

En el Capítulo III se establece el Diseño del Sistema de Control Interno considerando la situación actual de la entidad y acorde a las necesidades de la misma; dicho diseño contempla la estructura organizativa, las políticas y procedimientos de control interno establecidos para el nivel Directivo, Administrativo y Operativo de la empresa.

# CAPÍTULO I

## 1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

### 1.1. Antecedentes Investigativos

Con la finalidad de obtener información sobre el Control Interno que aplican las empresas, se ha recurrido a fuentes bibliográficas, como libros, tesis, e internet para mediante ello poder alcanzar un conocimiento sobre el problema motivo de estudio, ante la necesidad de enfrentar los retos de la modernidad en las empresas, el control interno ha surgido con el fin de suprimir o disminuir significativamente la multitud de riesgos.

Por tal razón varios estudiantes de la Universidad Técnica de Cotopaxi han elaborado varios proyectos de tesis en los que exponen implantaciones y diseños de sistemas de control interno para diferentes instituciones y entidades, tanto del sector público como privado, en los cuales presentan enfoques dirigidos a alcanzar el logro de la eficiencia, efectividad, economía y transparencia en las actividades que diariamente lo realizan, detallando a continuación los siguientes temas con sus respectivos Tesistas.

Según ACURIO ACURIO, Estela Jaqueline y LISINTUÑA MORALES, Alexandra Elizabeth con el tema “Implantación de un sistema de control interno a la empresa de agua potable cantón Pujilí (EMAPAP) 2006” concluyen que:

Al realizar el estudio de implementación de un sistema de control interno en esta empresa se ha llegado al siguiente análisis que aportó para la aplicación de nuestro tema como guía para el siguiente desarrollo.

La empresa de agua potable y alcantarillado (EMAPAP) no cuenta con manuales de objetivos estratégicos tácticos bien definidos.

Además un buen funcionamiento de control interno depende de todos los miembros que integran la empresa sobretodo el nivel directivo, pues el esfuerzo y el empeño que pongan cada uno de ellos en el desarrollo de las tareas encomendadas dependerá el logro de los objetivos

Por cual recomiendan que hay que tener presente que todos los integrantes de una entidad son muy importantes, y que con el esfuerzo ayuda el desarrollo de las tareas encomendadas, contribuyendo al logro de los objetivos tanto personales como empresariales

Por otro lado AIMACAÑA CHILUISA, Wilma Jeatenth y CULQUI MOLINA, Verónica del Pilar con el tema “Diseño de un sistema de Control Interno a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Virgen del Cisne Ltda.” concluyen lo siguiente: Toda entidad debe mantener un control interno de forma permanente y no de forma aleatoria, y que ello puede repercutir enormemente en el logro de los objetivos, dando lugar a la presencia de desfalcos financieros y/o quiebras.

Así mismo para el diseño de un sistema de control interno idóneo es necesario partir del análisis de la estructura organizacional de la empresa, pues esta nos permite determinar cómo está organizada la entidad y en base a ello establecer la mejor delegación y separación de funciones entre los departamentos que conforman dicha entidad.

Por último URBINA MEJÍA, Rosario Isabel con el tema “Diseño de un sistema de control interno para el área financiera del colegio de educación musical Cesar Viera período 2006” manifiesta que toda entidad debe mantener un control interno de forma permanente y no de forma aleatoria, ya que ellos puede repercutir enormemente en el logro de sus objetivos, dando lugar a la presencia de desfalcos, fraudes, cierres y/o quiebras.

Así como también para la implantación de un control interno idóneo es necesario partir del análisis y de la estructura organizacional de la entidad.

Para lo cual recomiendan que se debiera desarrollar una evaluación constante de todas las actividades administrativas, financieras y contables desarrolladas en la institución a fin de corregir las posibles desviaciones y/o errores incurridos por el personal.

## **1.2. Categorías Fundamentales**

Para el desarrollo de este trabajo investigativo hemos considerado necesarias las categorías fundamentales desde la gestión administrativa y financiera, analizando la conformación de empresas, el control interno, y como tema principal el control de inventario.

**Gráfico N° 1.1**

### **CATEGORÍAS FUNDAMENTALES**



**Fuente:** Anteproyecto  
**Elaborado por:** Postulantes

## **1.3. Marco Teórico**

### ***1.3.1. Gestión Administrativa y Financiera***

#### ***1.3.1.1. Gestión***

El Diccionario Enciclopédico Gran Plaza y Jaime Ilustrado señalan que “La Gestión es la acción y efecto de gestionar o de administrar, es ganar, es hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera”. (pág.21).

BASTOS, Ana Isabel (2008), manifiesta que es “El conjunto de actividades de dirección y administración de una empresa”. (pág. 23).

Para las postulantes la gestión se efectúa por medio de una persona o personas encargadas del área, quienes a través del manejo de herramientas gerenciales deben trazar estrategias claras y motivadoras en forma ordenada y continua, a fin de lograr el cumplimiento de los objetivos institucionales.

#### ***1.3.1.1.1. Importancia.***

La Gestión dentro de una organización o empresa es muy importante, ya que sin ella será imposible lograr cumplir los objetivos y metas trazadas de manera eficiente, eficaz y transparente.

La gestión implica la utilización de estrategias adecuadas en forma ordenada y consistente, las cuales deberán ser encaminadas al cumplimiento de los objetivos planteados.

Ayudará a la satisfacción tanto empresarial como personal de los empleados y trabajadores de una organización.

#### **1.3.1.1.2. Objetivos.**

- ✓ Garantizar sostenibilidad en el largo plazo asegurando el crecimiento y rentabilidad del negocio.
- ✓ Lograr una alta satisfacción de los clientes mediante el cumplimiento de las especificaciones establecidas y la entrega de los pedidos de forma oportuna.
- ✓ Desarrollar nuevas líneas de negocio.
- ✓ Mejorar el uso racional y eficiente de los recursos en los procesos.
- ✓ Disminuir los niveles de accidentalidad, ausentismo e incapacidad.
- ✓ Mejorar continuamente los procesos del SGI.

#### **1.3.1.1.3. Tipos.**

Según varios autores tenemos los siguientes tipos de gestión:

- ✓ Gestión Tecnológica
- ✓ Gestión de Proyecto
- ✓ Gestión de Conocimiento
- ✓ Gestión Estratégica
- ✓ Gestión Administrativa
- ✓ Gestión Operacional
- ✓ Gestión Gerencial
- ✓ Gestión Financiera
- ✓ Gestión Ambiental
- ✓ Gestión Social
- ✓ Gestión Pública

#### **1.3.1.2. Gestión Administrativa**

BASTOS, Ana Isabel (2008), manifiesta que Gestión Administrativa es “Un conjunto de acciones mediante las cuales el directivo desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo: Planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar”. (pág.115).

MANTILLA, Alberto (2005), manifiesta que: “Gestión Administrativa es un procedimiento en el cual se evalúa los índices de eficiencia administrativa de una determinada organización”. (pág.9).

Para las Tesistas la gestión administrativa es el conjunto de técnicas que permite organizar y controlar todos los procesos de la empresa, a través de un administrador quien debe ser capaz e idóneo para organizar por medio de la utilización de técnicas de gestión, el manejo del proceso administrativo, entre otros, los cuales permitirán el control de las operaciones, el empleo óptimo de los recursos disponibles, que facilitarán la toma de decisiones adecuadas, las mismas que contribuirán a alcanzar los objetivos y metas trazadas por la organización.

#### ***1.3.1.2.1. Importancia.***

Es importante la eficiente dirección de la empresa depende de las habilidades que tengan las personas que están a su cargo, ello conlleva a una escogencia de un excelente administrador en la organización, pues de él depende el manejo de todos los recursos empresariales y en corto plazo el que brindará las herramientas para la toma de decisiones de la gerencia.

La gestión administrativa se da a través de un administrador quien o quienes deben ser capaces e idóneos para gobernar una organización por medio de la utilización de técnicas de gestión, el manejo del proceso administrativo, los cuales permitirán el control de las operaciones, para el uso adecuado de los recursos disponibles que facilitarán la toma de decisiones adecuadas, las mismas que contribuirán a alcanzar los objetivos y metas trazadas por la entidad.

#### ***1.3.1.2.2. Objetivos.***

- ✓ Determinar debilidades de los métodos o procedimientos administrativos.
- ✓ Evaluar la adecuación y efectividad de los controles internos.
- ✓ Determinar el grado de utilidad de la información que los ejecutivos entregan a la Alta Administración.
- ✓ Detectar las áreas críticas y detectar las medidas para superar la crisis.

### **1.3.1.3. Gestión Financiera**

CEPEDA, Gustavo (2004), manifiesta que: “La Gestión Financiera está relacionada con la toma de decisiones relativas al tamaño y composición de los activos, al nivel y estructura de la financiación y a la política de los dividendos a fin de tomar las decisiones adecuadas”. (pág.16).

CARDOZO, Hernán (2007), manifiesta que Gestión Financiera es “El conjunto de técnicas y actividades encaminadas a dotar a una empresa de la estructura financiera idónea en función de sus necesidades mediante una adecuada aplicación como elección y control, tanto en la obtención como en la utilización de los recursos financieros”. (pág.23).

Para las investigadoras la gestión financiera es el medio para obtener y administrar los recursos financieros de una empresa regidos por los objetivos económicos y financieros que pretendan alcanzar; a fin de tomar las decisiones adecuadas, las cuales permitirán conseguir una eficiente y transparente utilización de los recursos financieros; para de esta manera asegurar su permanencia a futuro con una efectiva rentabilidad y liquidez.

#### **1.3.1.3.1. Importancia.**

La gestión financiera es importante porque es la responsable de velar por el equilibrio económico entre los flujos de dinero de la cadena de valor: cliente-organización doliente.

#### **1.3.1.3.2. Objetivos.**

- ✓ La maximización de las ventas o de la cuota de mercado.
- ✓ Proporcionar productos y servicios de calidad.
- ✓ En el largo plazo la empresa tiene responsabilidad en el bienestar de la sociedad.
- ✓ La empresa debe estar gestionada de acuerdo con el interés de los accionistas.

Es el manejo óptimo de los recursos financieros, así como también detalla y describe la táctica financiera de la empresa, además se hacen previsiones al futuro basados en los diferentes estados contables y financieros de la misma.

#### ***1.3.1.4. Gestión Administrativa y Financiera***

ROBBINS, Caulter (2003), define a la gestión administrativa como “el conjunto de acciones mediante las cuales el directivo desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo: Planear, organizar, dirigir, controlar”. (pág. 258).

CHAPMAN William y WANAZNIAK de Alonso (1970), manifiesta que “La Gestión Financiera Administrativa es la generadora de recursos o ingresos incluyendo los aportados por los asociados. Así como la eficiencia y eficacia en el control de los recursos financieros para obtener niveles aceptables y satisfactorios en su manejo”. (pág. 126).

Para las Tesistas la Gestión Administrativa Financiera es el conjunto de acciones sistemáticas encaminadas, al cumplimiento de las fases del proceso administrativo así como a la búsqueda de recursos financieros que se adopten en base a la función de las necesidades de la organización, a fin de tomar decisiones que mejoren la eficiencia y eficacia de la actividades que se llevan a cabo dentro de una empresa.

##### ***1.3.1.4.1. Importancia***

Enmarca su importancia en base al cumplimiento del proceso administrativo y la administración de los recursos económicos de las empresas, a fin de manejar de la mejor manera todos los bienes, recursos y talento humano que esta posea.

La importancia de la Administración se basa en los siguientes puntos:

- ✓ La Administración se da donde quiera que exista una organización.
- ✓ El éxito de una empresa u organismo social, se debe a la buena Administración que posea.

#### **1.3.1.4.2. El Proceso Administrativo.**

El proceso administrativo son las actividades que el administrador debe llevar a cabo para aprovechar el recurso humano, técnicos, materiales, etc., con los que cuenta la empresa.

El proceso administrativo consiste en las siguientes funciones:

**Planeación.-** Requiere definir los objetivos o metas de la organización, estableciendo una estrategia general y desarrollar una jerarquía completa de planes para coordinar las actividades.

**Organización.-** Es una estructura técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales, humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia.

**Dirección.-** Es el elemento de la Administración en el que se logra la realización efectiva de lo planeado.

**Control.-** Es el Proceso de vigilar actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa.

#### **1.3.1.4.3. Objetivos.**

- ✓ Garantizar una función administrativa transparente, eficiente y cumplimiento de las fases de la Administración.
- ✓ Diseñar y mantener un ambiente laboral, el cual está formado por grupos de individuos para poder llegar a cumplir los objetivos planteados.

### **1.3.2. La Empresa**

GARCÍA y CASANUEVA (2009), “La empresa es una organización económica que, en las economías industriales, realiza la mayor parte de las actividades. Son organizaciones jerarquizadas, con relaciones jurídicas, y cuya dimensión depende de factores endógenos (capital) y exógenos (economías de escala)”. (pág. 58).

CABRERA (2006), dice: “Las empresas son, al menos la mayor parte, sociedades, entidades jurídicas, que realizan actividades económicas gracias a las aportaciones de capital de personas ajenas a la actividad de la empresa, los accionistas. La empresa sigue existiendo aunque las acciones cambien de propietarios o éstos fallezcan. El propósito de la empresa es cambiar los recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros para lograr una ganancia, la cual se alcanza anticipando y satisfaciendo las necesidades y los deseos”. (pág. 21)

Para las investigadoras las empresas son sociedades jurídicas, que realizan actividades económicas cuyo propósito es cambiar los recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros para lograr una ganancia.

### ***1.3.2.1. Tipos***

#### ***1.3.2.1.1. Por su Constitución Patrimonial.***

**a) Privadas.-** Son aquellas que están constituidas por capitales particulares, administradas y dirigidas por su propietario y cuya finalidad puede ser puramente lucrativa y mercantil o también no lucrativa.

**b) La Empresa Estatal.-** Es la que pertenece al estado, a un municipio o a cualquier otra corporación de Derecho Público.

**c) Economía Mixta.-** El capital proviene una parte del estado y la otra de particulares. Ejemplo: Bancafé, La Previsora S.A.

#### ***1.3.2.1.2. Por su Función Económica.***

**a) Primarias.** Son las que se dedican a actividades extractivas o constructivas: empresas mineras, petrolíferas, agropecuarias, etc.

**b) Secundarias.** Son las que se dedican a la transformación de las materias prima; industrias propiamente dichas, plantas eléctricas, etc.

**c) De servicios.** Son las empresas dedicadas a una actividad puramente comercial, de transporte, de seguro, de crédito, etc.

#### ***1.3.2.1.3. Por su Tamaño.***

**a) Grande:** Su constitución se soporta en grandes cantidades de capital, un gran número de trabajadores y el volumen de ingresos al año, su número de trabajadores excede a 100 personas. Ejemplo: Comestibles La Rosa, Postobón, Gino Pascalli, etc.).

**b) Mediana:** Su capital, el número de trabajadores y el volumen de ingresos son limitados y muy Regulares, número de trabajadores superior a 20 personas e inferior a 100.

**c) Pequeña:** Su capital, número de trabajadores y sus ingresos son muy reducidos, el número de trabajadores no excede de 20 personas.

**d) Micro:** Su capital, número de trabajadores y sus ingresos solo se establecen en cuantías muy personales, el número de trabajadores no excede de 10 (trabajadores y empleados).

**e) Famiempresa:** Es un nuevo tipo de explotación en donde la familia es el motor del negocio convirtiéndose en una unidad productiva.

#### ***1.3.2.1.4. Por la Explotación y Conformación de su Capital.***

**a) Multinacionales:** En su gran mayoría el capital es extranjero y explotan la actividad en diferentes países del mundo (globalización). Ejemplo: Nicole.

**b) Grupos Económicos:** Estas empresas explotan uno o varios sectores pero pertenecen al mismo grupo de personas o dueños. Ejemplo: Alejandro Echavarría, Manuel Mejía Jaramillo, Carlos Ardilla Lulle.

**c) Nacionales:** El radiode atención es dentro del país normalmente tienen su principal en una ciudad y sucursales en otras.

**d) Locales:** Son aquellas en que su radio de atención es dentro de la misma localidad.

#### ***1.3.2.1.5. Por el Pago de Impuestos.***

- a) **Personas Naturales:** Es aquel individuo que profesionalmente se ocupa de algunas de las actividades mercantiles.
- b) **Sucesiones Indivisas:** En este grupo corresponde a las herencias o legados que se encuentran en proceso de liquidación.
- c) **Régimen Común:** Empresas legalmente constituidas y sobrepasan las limitaciones del régimen simplificado.
- d) **Gran Contribuyente:** Agrupa el mayor número de empresas con capitales e ingresos compuestos en cuantías superiores a los miles de millones de pesos.

#### ***1.3.2.1.6. Por el Número de Propietarios.***

- a) **Individuales:** Por lo general es él solo quien tiene el peso del negocio.
- b) **Unipersonales:** Se conforma con la presencia de una sola Persona Natural o Jurídica, aquí está ubicada el Centro Comercial su Economía que es de un solo dueño.
- c) **Sociedades:** Todas para su constitución exigen la participación como dueño de más de una persona lo que indica que mínimo son dos (2).

#### ***1.3.2.1.7. Por la Función Social.***

- a) **Con Ánimo de Lucro:** Se constituye la empresa con el propósito de explotar y ganar más dinero.
- b) **Trabajo Asociado:** Grupo organizado como empresa para beneficio de los integrantes E.A.T. (Empresas Asociativas de Trabajo)
- c) **Sin Ánimo de Lucro:** Aparentemente son empresas que lo más importante para ellas es el factor social de ayuda y apoyo a la comunidad.
- d) **Economía Solidaria:** En este grupo pertenecen todas las cooperativas sin importar a que actividad se dedican lo más importante es el bienestar de los asociados y su familia.

### **1.3.2.2. Importancia**

Radica en inculcar los valores a los propios empleados, de forma que dichos valores afecten a las relaciones que se mantienen con los clientes, estos valores o formas de comportarse pueden parecer como obligaciones o imposiciones de la empresa hacia sus empleados, en ocasiones no se entiende la política empresarial ni se sabe porque se toman las medidas que se aplican, de esta forma son las que a largo plazo van a influir y dar importancia a la empresa.

### **1.3.2.3. Objetivos**

Son los elementos restrictivos que posibilitan los procesos, permitiendo y promoviendo la consecución de los mismos porque se refieren a los riesgos a superar para alcanzarlos, proporciona una base de evaluación y control de los resultados, motivando a los empleados.

### **1.3.3. Control Interno**

MANTILLA, Samuel (2000), basándose en el informe COSO, define al control interno como “un proceso, efectuado por el consejo de directores, la administración, u otro del personal de una entidad, diseñado para proveer seguridad razonable en relación con el logro de objetivos en las siguientes categorías:

- ✓ Eficacia y eficiencia de las operaciones.
- ✓ Confiabilidad de la información financiera.
- ✓ Cumplimiento de las leyes y normas aplicables”. (pág. 326)

SCHUSTER, José Alberto (2012), considerando que el sistema de control interno es fundamental para la estructura administrativo-contable de una empresa, enuncia que “ el sistema de control interno comprende el plan de organización y todos los métodos coordinados y medidas adoptadas dentro de una empresa con el fin de salvaguardar sus activos, verificar la confiabilidad y corrección de los datos contables, promover la eficiencia operativa y fomentar la adhesión a las políticas administrativas prescritas”. (Pág.2)

Para las investigadoras el control interno es un conjunto de procedimientos, políticas, directrices y planes de organización, los cuales tiene por objeto asegurar una eficiencia, seguridad y orden en la gestión financiera, contable y administrativa de la empresa.

### ***1.3.3.1. Control***

Los autores ROBBINS Stephen P. y COULTER Mary, en su libro de Administración, Octava Edición, año (2005), mencionan que “el control es el proceso que consiste en supervisar las actividades para garantizar que se realicen según lo planeado y corregir cualquier desviación significativa”. (pág. 458)

Al realizar una serie de actividades o una actividad en particular es necesario aplicar el control con el fin de evitar despilfarros, fraudes o irregularidades que se pueden presentar en cualquier tiempo, de ahí que el control es un medio para coordinar, dirigir, evaluar en forma eficiente y eficaz todas las operaciones económicas y administrativas de una entidad u organización a fin de alcanzar los objetivos y metas propuestas.

#### ***1.3.3.1.1. Importancia.***

El Control es importante porque es el vínculo final en las funciones de la gerencia. Es la única forma que tienen los gerentes para saber si los objetivos organizacionales se están cumpliendo, y si no, las razones por las que no se están logrando.

#### ***1.3.3.1.2. Objetivos.***

Los objetivos del control son los siguientes:

- ✓ Asegurar el éxito de la empresa
- ✓ Valorar los esfuerzos de cada individuo, evitando que queden inadvertidos.
- ✓ Garantizar el éxito profesional individual.
- ✓ Cumplir con las metas propuestas.
- ✓ Desarrollar planteamientos organizacionales.

#### *1.3.3.1.3. Características.*

- ✓ Un plan de organización que facilite la división adecuada de las responsabilidades y funciones.
- ✓ Un sistema de procedimientos de autorización y de registro que sea suficiente para proporcionar un Control Contable razonable sobre el activo, pasivo y sobre los ingresos y gastos.
- ✓ Unas prácticas coherentes que se han de seguir en la realización de las responsabilidades y funciones de cada uno de los departamentos de la organización.
- ✓ Un personal de calidad proporcional a las responsabilidades que les corresponde. Jack c. Robertson, en su obra Auditing, añadió una quinta característica a la vista de la expansión de los límites de Control, funciona en realidad de forma eficaz para detectar y corregir los errores de procesamiento de datos.

#### *1.3.3.1.4. Tipos.*

- ✓ **Control Previo**, tiene el propósito de determinar la propiedad de dichas operaciones, su legalidad y veracidad, finalmente, su conformidad con el presupuesto, planes y programas.
- ✓ **Control Concurrente**, los servidores de la institución, en forma continua inspeccionarán y constatarán la oportunidad, calidad y cantidad de obras, bienes y servicios que se recibieren o prestaren de conformidad con la ley, los términos contractuales y las autorizaciones respectivas.
- ✓ **Control Posterior**, consiste en el examen posterior a las operaciones financieras o administrativas de una entidad u organismos y se practicará por medio de la auditoría gubernamental. Sin embargo, no podrán revisarse las resoluciones que hayan puesto términos a los reclamos particulares.

#### **1.3.3.1.5. Clases.**

- ✓ **Control Interno:** Comprende el plan de organización y el conjunto de métodos, medidas adoptadas dentro de una entidad para salvaguardar los recursos; verificar la exactitud y veracidad de su información financiera y administrativa; promover la eficiencia en las operaciones; estimular la observancia de la política prescrita y lograr el cumplimiento de las metas y objetivos programados.
  
- ✓ **Control Externo:** Es el conjunto de procedimientos, técnicas o métodos aplicados en una entidad u organismo por la Contraloría General del Estado, con el fin de verificar y evaluar el cumplimiento de las disposiciones legales, normas, políticas y reglamentos respectivos; determinar el grado de efectividad, eficiencia y economía en que han sido utilizados los recursos humanos, materiales y financieros; evaluar el logro de las metas y objetivos programados.

#### **1.3.3.2. Control Interno**

ALTAMIRANO, Marco (2000), manifiesta que “El Control Interno comprende el Plan de Organización y el conjunto de métodos y medidas adoptadas de una entidad, para salvaguardar sus recursos, verificar la exactitud y veracidad de su información Financiera y Administrativa, promover la eficiencia en las operaciones, estimular la observancia de la política prescrita y lograr el cumplimiento de las metas y objetivos programados”. (pág. 43).

CLUSHKOV (2005), manifiesta que “El Control Interno es un dispositivo que organiza y realiza la transformación ordenada de la información, recibe la información del objeto de dirección, la procesa y la transmite bajo la forma necesaria para la gestión, realizando este proceso continuamente” (pág.8).

Para las Tesistas el Control Interno contribuye a la seguridad de la empresa, fijando y evaluando los procedimientos administrativos, contables, financieros que ayudan a que la organización cumpla con sus objetivos.

De la misma manera detecta las irregularidades, errores y plantea una solución factible valorando todos los niveles de autoridad, la Administración del personal, los métodos y sistemas contables para que así el auditor pueda dar información veraz de las transacciones y manejos empresariales.

#### ***1.2.3.2.1. Importancia.***

El Control Interno contribuye a la seguridad del Sistema Contable que se utiliza en la empresa, fijando y evaluando los procedimientos administrativos, contables financieros que ayudan a que la empresa realice su objeto.

Detecta las irregularidades, errores y propugna por la solución factible evaluando todos los niveles de autoridad, la administración del personal, los métodos y Sistemas Contables para que así el auditor pueda dar cuenta veraz de las transacciones y manejos empresariales.

#### ***1.3.3.2.2. Objetivos.***

- ✓ Establecer las acciones, las políticas, los métodos, procedimientos y mecanismos de prevención, control, evaluación y de mejoramiento.
- ✓ Verificar la razonabilidad y confiabilidad de los informes contables y administrativos.
- ✓ Lograr el cumplimiento de las metas y objetivos programados.
- ✓ Garantizar una función Administrativa transparente, eficiente y cumplimiento de la Constitución, leyes y normas que la regulan.
- ✓ Coordinar las actuaciones con las diferentes instancias con las que se relaciona y una alta contribución al cumplimiento de la finalidad social del Estado.

#### **1.3.3.2.3. Características.**

- ✓ Un plan de organización que facilite la división adecuada de las responsabilidades y funciones.
- ✓ Un sistema de procedimientos de autorización y de registro que sea suficiente para proporcionar un Control Contable razonable sobre el activo, pasivo y sobre los ingresos y gastos.
- ✓ Unas prácticas coherentes que se han de seguir en la realización de las responsabilidades y funciones de cada uno de los departamentos de la organización.
- ✓ Un personal de calidad proporcional a las responsabilidades que les corresponde. Jack c. Robertson, en su obra Auditing, añadió una quinta característica a la vista de la expansión de los límites de Control, y expone: Un sistema fiable de Control Interno funciona en realidad de forma eficaz para detectar y corregir los errores de procesamiento de datos.

#### **1.3.3.2.4. Elementos.**

Toda entidad bajo la responsabilidad de sus directivos debe por lo menos implementar los siguientes aspectos que deben orientar la aplicación del Control Interno.

- ✓ Establecimiento de objetivos y metas tanto generales como específicas, así como la formulación de los planes operativos que sean necesarios.
- ✓ Definición de políticas como guías de acción y procedimientos para la ejecución de los procesos.
- ✓ Adopción de un sistema de organización adecuado para ejecutar los planes.

- ✓ Delimitación precisa de la autoridad y los niveles de responsabilidad.
- ✓ Adopción de normas para la protección y utilización racional de los recursos.
- ✓ Dirección y Administración del personal conforme a un sistema de méritos y sanciones.
- ✓ Aplicación de las recomendaciones resultantes de las evaluaciones del Control Interno.
- ✓ Establecimiento de mecanismos que faciliten el Control ciudadano a la Gestión de las entidades.
- ✓ Establecimiento de sistemas modernos de información que faciliten la Gestión y el Control.
- ✓ Organización de métodos confiables para la evaluación de la Gestión.

#### **1.3.3.2.5. Clasificación.**

- ✓ **Controles Generales.-** No tienen impacto sobre la calidad de las aseveraciones en los Estados Contables dado que no se relacionan con la información contable.
- ✓ **Controles Específicos.-** Se relacionan con la información contable y por lo tanto con las aseveraciones de los saldos de los estados contables. Este tipo de controles están desde el origen.
- ✓ **Control Posterior,** consiste en el examen posterior a las operaciones financieras o administrativas de una entidad u organismos y se practicará por medio de la auditoría gubernamental. Sin embargo, no podrán revisarse las resoluciones que hayan puesto términos a los reclamos particulares.

#### **1.3.3.2.6. Principios.**

Los principios de Control Interno son fundamentales para verificar y determinar el cumplimiento adecuado de los procedimientos internos que lleva una institución.

- ✓ **Justificación por escrito de los hechos sujetos a registro**, todo hecho relacionado con la explotación de la empresa debe ser objeto de un documento comprobante justificativo establecido por aquel a quien incumbe el hecho.
  
- ✓ **Registro cronológico de los hechos**, los hechos deben ser registrados en las fichas o en los libros de contabilidad, en el riguroso orden cronológico en que sucedieron; lo que implica una relación continua entre los servicios y un registro metódico y rápido.
  
- ✓ **División del trabajo y mutuo control**, cuando una operación dada comprende un cierto número de tareas, cuanto más se hallen repartidas estas entre responsabilidades diferentes, tanto más improbable es el riesgo de fraudes, irregularidades o malversación.
  
- ✓ **Especialización y control del personal**, Es absolutamente necesario aplicar reglas estrictas y precisas en la contratación y formación del personal, es necesario que cada uno esté en su puesto, es decir que cumpla sus funciones con competencia, conciencia y rapidez.

#### **1.3.3.2.7. Métodos.**

Existen varios métodos de Control Interno los cuales son:

- ✓ Comité de Organizaciones Patrocinadoras (COSO).
- ✓ Marco Integrado de Control Interno para Latinoamérica (MICIL)
- ✓ Comité de Criterios de Control de Canadá (COCO).
- ✓ Marco Integrado de Evaluación y Riesgos del Ecuador (CORRE)

#### ***1.3.3.2.7.1. Informes Según El Informe Coso.***

El Informe COSO (siglas que representan los Organismos Miembros), siendo el título formal del mismo “Control Interno - Sistema Integrado”, surgió como una respuesta a las inquietudes que planteaban la diversidad de conceptos, funciones e interpretaciones existentes en torno a la temática referida.

El informe COSO, Es objetivo real de este informe consiste en lograr y brindar mayor seguridad a los accionistas de las grandes empresas y corporaciones, para alcanzar mayor exactitud y transparencia en la información Financiera”.

El informe COSO es la esencia de todos los informes hasta ahora conocidos, puesto que persiguen los mismos propósitos y las diferentes definiciones, aunque no son idénticas.

Describen e impulsan una nueva cultura Administrativa en todo tipo de organizaciones, que ha servido de plataforma para diversas definiciones y modelos de Control a escala internacional.

#### ***1.3.3.2.7.2. Marco Integrado de Control Interno para Latinoamérica (MICIL).***

Es un modelo basado en estándares de Control Interno para las pequeñas, medianas y grandes empresas incluyendo temas relacionados con el mejoramiento técnico y el alcance de las funciones de diseño, implantación y evaluación de los Controles Internos integrados de las organizaciones, desarrolladas por el Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission-COSO).

El Marco Integrado de Control Interno Latinoamericano (MICIL) puede enfocarse a escala global y específica. A escala global: hacia los poderes de un Estado, a los sectores importantes de la economía, a las entidades públicas específicas, a las diferentes actividades de las empresas privadas, a las organizaciones de la sociedad civil y a las municipalidades.

#### ***1.3.3.2.7.3. Comité de Criterios de Control de Canadá (COCO).***

El modelo COCO fue emitido en 1995 por el Consejo denominado “The Criteria of Control Board” y dado a conocer por el Instituto Canadiense de Contadores Certificados (CICA) a través de un Consejo encargado de diseñar y emitir criterios o lineamientos generales sobre Control Interno.

Consiste que en lugar de conceptualizar al proceso de Control como una pirámide de componentes y elementos interrelacionados, proporciona un marco de referencia a través de 20 criterios generales, que el personal en toda la organización puede usar para diseñar, desarrollar, modificar o evaluar el Control.

#### ***1.3.3.2.7.4. Marco Integrado de Control Interno (CORRE).***

El informe CORRE manifiesta que Se logrará eficiencia y eficacia en la organización si los 8 componentes funcionan de manera integrada en toda la empresa, bajo el liderazgo del consejo de administración o de la máxima autoridad, como principal responsable de su diseño aplicación y actualización en las instituciones públicas y privadas.

El informe CORRE está constituido por ocho elementos, los mismos que deben seguir un orden cronológico con el fin de obtener una información razonable, de la empresa y de todos quienes la integran, para que de esta manera se pueda verificar si se está cumpliendo o no con los objetivos previstos a fin de establecer recomendaciones o a su vez emitir un informe favorable.

**Tabla N° 1.1**  
**DIFERENCIAS DE LOS METODOS DE CONTROL INTERNO**

Comité de Organizaciones Patrocinadoras (COSO).	Marco Integrado de Control Interno para Latinoamérica (MICIL).	Instituto Canadiense de Contadores Certificados (COCO).	CORRE
<p>➤ Creado por el Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados.</p> <p>➤ Fue emitido en 1992.</p> <p>➤ Impulsa una nueva cultura Administrativa en todo tipo de organizaciones.</p> <p>➤ Es la esencia, todos los informes hasta ahora conocidos.</p> <p>➤ Fue emitido por la Treadway Comisión y la National Commission on Fraudulent Financial Reporting, integrado por (AAA),(AICPA),(FEI),(IIA),(IMA).</p> <p>➤ Posee 5 componentes y 17 factores.</p>	<p>➤ Es un marco de control Interno para las empresas y gobiernos de América Latina.</p> <p>➤ Lo prepararon: La Federación Latinoamericana de Auditores Internos (FLAI) y la Comisión Interamericana de Auditoría Interna de la Asociación Interamericana de Contabilidad (AIC) y IAI (AAAA).</p> <p>➤ Fue aprobado en la reunión anual de la FLAI, en Octubre del 2003 Bolivia.</p> <p>➤ Puede enfocarse a escala global y específica.</p>	<p>➤ Es el producto de una profunda revisión del Comité de Criterios de Control de Canadá.</p> <p>➤ Describe y define al Control en forma casi idéntica a como lo hace el Informe COSO.</p> <p>➤ Se dio a conocer por el Instituto Canadiense de Contadores Certificados (CICA).</p> <p>➤ No conceptualiza al proceso de Control como una pirámide de componentes y elementos</p>	<p>➤ Tomo como el informe COSO y como fundamento el MICIL.</p> <p>➤ Establece una versión actualizada en la que integra en un solo documento el informe COSO, MICIL, CORRE.</p> <p>➤ Posee ocho componentes de los cuales 5 constan en el COSO y los que no constan se presentan a continuación</p> <p>Establecimiento de Objetivos, Identificación de</p>
<p>➤ Su investigación empezó en 1986 por profesionales estadounidenses.</p> <p>➤ Define: El Control Interno es un proceso efectuado por el Consejo de Administración, la dirección y el</p>	<p>➤ Posee 5 componentes y marca la del informe COSO el componente Ambiente de Control y Trabajo</p>	<p>interrelacionados, si que los interpreta en criterios.</p> <p>➤ Está integrado por cuatro etapas que comprenden 20 criterios generales</p> <p>➤ El informe fue elaborado en Canadá en</p>	<p>Eventos, Respuesta a los Riesgos.</p> <p>➤ Fue elaborado en el Ecuador por Dr. Mario Andrade Trujillo en el 2006.</p>

**Fuente:** Informes de control Interno (COSO, MICIL, COCO, CORRE).

**Elaborado por:** Las Postulante

### ***1.3.3.2.8. Elementos del Control Interno según el Informe COSO.***

- ✓ Ambiente de Control
- ✓ Valoración del Riesgo
- ✓ Actividades de Control
- ✓ Información y Comunicación
- ✓ Monitoreo

#### ***1.3.3.2.8.1. Ambiente de Control.***

Estable el tono de una organización para influenciar la conciencia de Control de su gente. Es el fundamento de todos los demás componentes del Control Interno proporcionando estructura y disciplina.

Incluye la integridad, los valores éticos y la competencia; la filosofía de los administradores y el estilo de operación; la manera como la Administración asigna autoridad y responsabilidad, y como organiza y desarrolla a su gente y la atención y dirección que la presta el Consejo de Dirección. Está influenciado por la historia y por la cultura de la entidad.

#### **Factores del Ambiente de Control**

##### **Integridad y Valores Éticos**

Los objetivos de una entidad y la manera como se logre, están basados en preferencia, juicios de valor y estilos administrativos.

La efectividad de los Controles Internos no puede elevarse por encima de la integridad y de los valores éticos de la gente que los crea, administra y monitorea.

##### **Incentivos y Tentaciones**

Hace algunos años un estudio sugirió que ciertos factores organizacionales pueden influenciar la probabilidad de prácticas de información financiera fraudulenta y cuestionable.

Los incentivos citados que permiten involucrarse en prácticas de información financiera fraudulenta y por extensión.

Otras formas de conducta anti-ética son:

- ✓ Presiones para cumplir objetivos de desempeño irreales particularmente resultados de corto plazo.
- ✓ Altas recompensas dependientes del desempeño y
- ✓ Cortes de operación superiores y bajos en los planos de bonos.

### **Proporcionando y Comunicando Orientación Moral**

El estudio encontró que en muchas de las compañías que sufrieron efectos de información Financiera con poder de engañar, a la gente involucrada ni siquiera conocía que lo que estaba haciendo era equivocado o erróneo, consideraban que estaban actuando a favor del mejor interés de la organización.

### **Compromisos para la Competencia**

Debe reflejar el conocimiento y las habilidades necesarias para realizar las tareas que definen los trabajos individuales.

### **Consejo de Directores o Comité de Auditoría**

Se ven influenciados significativamente por el consejo de directores y por el comité de Auditoría de la entidad.

### **Estructura Organizacional**

Proporciona la estructura conceptual mediante la cual se planean, ejecutan controlan y monitorean sus actividades para la ejecución de los objetivos globales.

Podemos manifestar que el Control es el principal componente para llevar a cabo una buena administración es decir, fundamentalmente, es consecuente de la actitud asumida por la alta dirección, la gerencia de organizar y desarrollar actividades que ayuden al cumplimiento de los objetivos establecidos.

#### **1.3.3.2.8.2. Valoración de Riesgos.**

Es la identificación y análisis de los riesgos relevantes en la empresa para la consecución de los objetivos, formando la base para la determinación de cómo deben administrarse los riesgos.

#### **Riesgos**

Es el proceso de identificación y análisis de riesgos es un proceso interactivo y componente crítico de un Sistema de Control Interno.

#### **Identificación de Riesgos**

El desempeño de una entidad puede estar en riesgo a causa de factores internos o externos.

#### **Nivel de Actividad**

En adicción a la identificación de riesgos a nivel de la entidad, debe identificarse también los riesgos a nivel de actividad. Ayuda a centrar la valoración de riesgo en las principales unidades del negocio o en funciones tales como ventas, producción, mercadeo, desarrollo de tecnología e investigación y desarrollo, de la misma manera contribuye a mantener niveles aceptables.

#### **Análisis de Riesgo**

Luego que una entidad ha identificado los riesgos globales de la entidad y los riesgos de actividad, necesita hacer un análisis de riesgo. La metodología para analizar riesgos puede variar ampliamente porque muchos riesgos son difíciles de cuantificar. Sin embargo el proceso que puede ser más o menos formal usualmente incluye:

- ✓ Estimación del significado de un riesgo.
- ✓ Valoración de la probabilidad de ocurrencia del riesgo.
- ✓ Consideración de cómo puede administrarse el riesgo, esto es una valoración de que acciones deben ser tomadas.

## **Manejo del Cambio**

Los ambientes económicos, industriales y reguladores cambian y envuelven la actividad de las entidades.

### **Circunstancias que demandan atención especial**

- ✓ Cambio al ambiente de operación.
- ✓ Personal Nuevo
- ✓ Sistemas de información nuevos o reconstruidos.
- ✓ Crecimiento rápido.
- ✓ Tecnología nueva.
- ✓ Líneas productos, actividades nuevas.
- ✓ Reestructuración corporal.
- ✓ Operaciones en el extranjero.

#### ***1.3.3.2.8.3. Actividades de Control***

Se dan a todo lo largo y ancho de la organización, en todos los niveles y en todas las funciones. Incluye un rango de actividades tan diversas como aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, reconciliaciones, revisión del desempeño de operaciones, seguridad de activos y segregación de responsabilidades.

#### **Tipos de Actividades de Control**

- ✓ **Revisión de alto nivel.-** Se realizan sobre el desempeño actual.
- ✓ **Funciones directas o actividades administrativas.-** Dirigen las funciones o las actividades revisando informes de desempeño.
- ✓ **Procesamiento de información.-** Se implementa una variedad de controles para verificar si están completos.
- ✓ **Controles físicos.-** Se aseguran físicamente en forma periódica.
- ✓ **Indicadores de desempeño.-** Relacionan unos con otros los diferentes conjuntos de datos operacionales o financieros.
- ✓ **Segregación de responsabilidades.-** Las responsabilidades se dividen, o segregan, entre diferentes empleados para reducir el riesgo de error.

## **Políticas y Procedimientos**

Las actividades de control usualmente implican dos elementos, el establecimiento de una política que pueda cumplirse y sirviendo como base para el segundo elemento, procedimientos para llevar a cabo la política.

## **Integración con la Valoración de Riesgo**

Junto con la valoración de riesgo, la administración debe identificar y poner en ejecución acciones requeridas para manejar los riesgos.

## **Control sobre los Sistemas de Información**

Por la confianza en los sistemas de información, se necesitan controles sobre la totalidad de los sistemas; financiero, cumplimiento y operacional.

## **Controles Generales**

Controles a las operaciones del centro de datos, controles al software del sistema, controles de seguridad de acceso.

## **Controles de Aplicación**

Están diseñados para controlar aplicaciones en proceso, ayudando a asegurar que el procesamiento sea completo y exacto.

## **Evaluación**

Deben evaluarse en el contexto de las directivas administrativas para manejar los riesgos asociados con los objetivos establecidos para cada actividad significativa.

### ***1.3.3.2.8.4. Información y Comunicación.***

Produce documentos que contiene en una forma y oportunidad que facilite a la gente cumplir sus responsabilidades, información operacional, financiera y relacionada con el cumplimiento la cual hace posible operar y controlar el negocio.

## **Información**

La información se requiere en todos los niveles de una organización para operar el negocio y mover hacia la consecución de los objetivos de la entidad.

## **Sistemas Estratégicos e Integrados**

Son parte integral de las actividades operacionales, ellos no solamente capturan información necesaria en la toma de decisiones para controlar.

## **Integración con las Operaciones**

Demuestran el cambio que ha ocurrido desde los sistemas únicamente Financieros a los sistemas integrados en las operaciones de una entidad.

## **Calidad de la Información**

Afecta la habilidad de la gerencia para tomar decisiones apropiadas para la administración y el control de las actividades de la entidad. La calidad de la información incluye indagar si:

- ✓ Contenido apropiado
- ✓ Información oportuna
- ✓ Información actual
- ✓ Información exacta
- ✓ Información accesible

## **Comunicación**

Es inherente a los sistemas de información. Como se discutió atrás los sistemas de información pueden proporcionar información al personal apropiado.

### ***1.3.3.2.8.5. Monitoreo.***

El monitoreo asegura que el Control Interno continua operando efectivamente, este proceso implica la valoración por parte del personal apropiado del diseño y de la operación de los controles en una adecuada base de tiempo.

## **Evaluaciones Separadas**

Mientras que los procedimientos de monitoreo usualmente proporcionan retroalimentación importante sobre la efectividad de otros componentes de Control.

## **Alcance y Frecuencia**

Las evaluaciones del Control Interno varían en alcance y frecuencia, dependiendo del significado de los riesgos que están siendo controlados y de la importancia de los controles en la reducción de aquellos.

El alcance de la evaluación también dependerá de las tres categorías de objetivos Operacionales, Información Financiera y cumplimiento a los cuales se está orientando.

## **El Proceso de Evaluación**

El evaluador debe entender cada una de las actividades de la entidad y cada uno de los componentes del Sistema de Control Interno que están siendo dirigidos.

## **Metodología**

Está disponible una amplia variedad de metodologías y herramientas incluyendo listas de verificación, cuestionarios y técnicas de diagrama de flujos.

### ***1.3.4. Control de Inventarios***

Las empresas dedicadas a la compra y venta de mercancías, por ser ésta su principal función y la que dará origen a todas las restantes operaciones, necesitarán de una constante información resumida y analizada sobre sus inventarios, lo cual obliga a la apertura de una serie de cuentas principales y auxiliares relacionadas con esos controles.

#### **1.3.4.1. Definición**

Es conveniente conocer la definición de lo que es el control interno de inventarios para HORNGREN, Charles. Contabilidad, en su Tercera Edición (2008), “El control interno sobre los inventarios es importante, ya que los inventarios son el aparato circulatorio de un negocio de comercialización. Las compañías exitosas tienen gran cuidado de proteger sus inventarios. Los elementos de un buen control interno sobre los inventarios incluyen” (pág.128)

Según. CHAUVEL, A. M. Contabilidad General (1995). “Inventarios son bienes tangibles que se tienen para la venta en el curso ordinario del negocio o para ser consumidos en la producción de bienes o servicios para su posterior comercialización. Los inventarios comprenden, además de las materias primas, productos en proceso y productos terminados o mercancías para la venta, los materiales, repuestos y accesorios para ser consumidos en la producción de bienes fabricados para la venta o en la prestación de servicios; empaques y envases y los inventarios en tránsito”. (pág. 115)

Para las investigadoras el Control de inventarios es el proceso mediante el cual la empresa tendrá la certeza del inventario disponible que comprenden materias primas, productos en proceso, terminados o mercancías para la venta así como los inventarios en tránsito, los errores surgen en los mejores sistemas contables y necesitamos de la contabilidad para establecer el valor correcto de los inventarios, cuando detectamos un error, se comparan los registros con el conteo físico.

#### **1.3.4.2. Importancia**

La importancia en el control de inventarios reside en el objetivo primordial de toda empresa: obtener utilidades, la obtención de utilidades obviamente reside en gran parte de ventas, ya que éste es el motor de la empresa, sin embargo, si la función del inventario no opera con efectividad, ventas no tendrá material suficiente para poder trabajar, el cliente se inconforma y la oportunidad de tener utilidades se disuelve. Entonces, sin inventarios, simplemente no hay ventas.

El control del inventario es uno de los aspectos de la administración que en la pequeña y micro empresa es muy pocas veces atendida, sin tenerse registros fehacientes, un responsable, políticas o sistemas que le ayuden a esta fácil pero tediosa tarea.

#### **1.2.4.3. Objetivos**

Los objetivos principales de un sistema de control de inventarios son:

##### **✓ Evitar el desabastecimiento**

Asegurarse de que tus clientes tengan acceso a los productos cuando los necesiten o deseen es un problema técnico clave en el control de inventario.

El sistema debe incluir un sistema de reposición bien delineado, donde los niveles de inventario críticos en una tienda produzcan envíos rápidos desde el centro de distribución o directamente de un proveedor.

Teniendo en cuenta el tiempo y el esfuerzo puesto en la promoción de productos para atraer el interés del cliente, querrás tener el inventario a la mano cuando vienen a comprar.

##### **✓ Evitar el exceso de inventario**

Un control de inventario optimizado realmente equilibra una línea muy fina entre demasiado y poco. De hecho, la razón principal por la cual algunas compañías han ido tras los sistemas just-in-time y soluciones avanzadas de software es para evitar el exceso de inventario al tratar de satisfacer la demanda.

Tener demasiado inventario en los centros de distribución o en las tiendas es costoso. Ocupa espacio, tiempo del empleado, costos de servicios públicos y limita el espacio del suelo para la venta.

Además, los productos perecederos o productos con fecha de caducidad deben ser eliminados si no se pueden vender.

### ✓ **Transportar mercancías de manera eficiente**

La eficiencia en el inventario se entiende como la capacidad de recibir y almacenar rápidamente los productos que entran y recuperar y enviar cuando salen. Cada segundo extra gastado en estos procesos se suma a los costos de manejo del inventario. Además, la distribución eficiente es un asunto de satisfacción de los clientes para los vendedores de los canales comerciales y los minoristas. Los minoristas esperan que los proveedores cumplan con los horarios establecidos de entrega y los clientes esperan que los pedidos personalizados y productos lleguen a tiempo.

### ✓ **Maximizar los márgenes de beneficio**

Un control de inventario bien gestionado es a menudo la clave para alcanzar los objetivos del margen de beneficio. El margen bruto es la diferencia entre los ingresos obtenidos de las ventas y los costos de los bienes vendidos. Quita los costos fijos como edificios, servicios y mano de obra y se obtiene el margen operativo. Invertir lo menos posible en el control de inventario, mientras se cumplen los demás objetivos es fundamental en la obtención de ganancias y el crecimiento de tu negocio.

#### ***1.3.4.4. Características***

Necesario realizar análisis de las partidas que componen el inventario. Materia prima productos en proceso, productos terminados, suministros, repuestos, materias primas en tránsito. Se deberá analizar cada uno de ellos.

- ✓ En caso de materia prima, esta es importada o nacional, si es local existen problemas de abastecimiento, si es importada el tiempo de aprovisionamiento.
- ✓ Tiempo de rotación
- ✓ Deberá realizarse la inspección visual de dicha mercadería.
- ✓ Se debe saber la forma de contabilización de los inventarios
- ✓ Correcta valorización y la moneda empleada para su contabilización

- ✓ Se debe conocer la política de administración de los inventarios, con quienes se abastecen, que tan seguro es, preocupación por tener bajos precios y mejor calidad; cuantos meses de ventas mantienen en materia prima, productos en proceso y productos terminados; cual es la rotación de los inventarios fijada o determinada.
- ✓ Conocer cómo se realiza el control de los inventarios en forma manual o computarizada. Tecnología empleada
- ✓ Naturaleza y liquidez de los inventarios.
- ✓ Características y naturaleza del producto
- ✓ Características del mercado
- ✓ Canales de distribución
- ✓ Analizar la evolución y tendencia

#### ***1.3.4.5. Tipos***

Aun existiendo muchos tipos de inventarios a nivel empresarial, los más importantes son:

- ✓ Inventarios de abastecimientos
- ✓ Inventarios de materiales
- ✓ Inventarios de productos intermedios o de procesos
- ✓ Inventarios de producto terminado

Todos los inventarios deben contener una información que refleje fielmente las operaciones de la empresa, ya sean de compraventa o de producción. Así se podrán fijar y alcanzar unos objetivos realistas y optimizados, por lo que su rendimiento será mayor.

#### ***1.3.4.6. Sistema de Control de Inventarios***

Toda micro empresa o negocio siempre tiene alguna clase de inventario, realizar estos trabajos es bastante complejo es necesario contar con un sistema de información o software que ordene y controle adecuadamente sus productos es decir automatizar las operaciones o registros.

Con la finalidad de tener información real y actualizada, en el momento oportuno, porque es muy importantes para el éxito de las ventas.

Un sistema de control de inventario es el mecanismo dentro de una empresa que se utiliza para la gestión eficiente de la circulación y almacenamiento de las mercancías y del flujo de información relacionado. Los distribuidores de productos tienen acceso a los programas de software de base tecnológica que ayudan a optimizar el control de inventario, lo cual es crítico para lograr el éxito empresarial. Llevar los productos a los clientes a tiempo y en la forma menos costosa posible.

Los sistemas de control son:

#### ✓ **Sistema de Inventario Periódico**

Denominada también Sistema de Cuenta Múltiple consiste en controlar el movimiento de la cuenta mercaderías en varias o múltiples cuentas, que por su denominación nos indica a que se refiere cada una de ellas, además se requiere la elaboración de inventarios periódicos o extracontables que se obtienen mediante la toma o constatación física que existe en la empresa en un momento determinado.

#### ✓ **Sistema de Inventario Permanente**

Denominado también sistema de inventario perpetuo consiste en controlar el movimiento de la cuenta mercaderías mediante la utilización de tarjetas kárdex, que permiten conocer el valor y la existencia física de mercaderías en forma permanente.

## **CAPÍTULO II**

### **2. ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS OBTENIDOS**

#### **2.1. Breve Caracterización de la Entidad**

Nuestra investigación se realizó en El Centro Comercial “Su Economía”, una empresa de carácter familiar, que inició sus actividades hace aproximadamente 20 años atrás encontrándose establecida en la ciudad de La Maná desde el año 1992. Se encuentra ubicada en uno de los sectores más comerciales de la ciudad, en las calles 19 de Mayo 6-29 y Vía al Carmen. Su representante legal y propietario del mismo el Sr. Manuel Francisco Guilcaso Coro.

El negocio se dedica a la comercialización de productos de primera necesidad y demás accesorios para el hogar, llegando hoy en día a tener una posición sostenible en el mercado, cumpliendo así uno de sus objetivos más importantes.

De acuerdo al análisis realizado en El Centro Comercial “Su Economía”, consideramos que existen algunas deficiencias que impiden el buen funcionamiento del negocio, entre ellas; la principal es que no se dispone de un sistema de control interno para la cuenta de inventario que permita al propietario conocer exactamente la situación financiera de la empresa.

Se ha visto la necesidad de realizar una investigación y preparar un diagnóstico que contribuya al desarrollo y ejecución del sistema de control interno para la cuenta de inventario, mismo que garantice a la empresa obtener información transparente para la toma de decisiones.

## **2.2. Diseño Metodológico**

Para realizar el diseño de esta investigación se utilizó los métodos principales que han guiado el desarrollo del trabajo, entre ellos se encuentran los que se describen en los siguientes numerales:

### ***2.2.1 Tipos de Investigación***

#### ***2.2.1.1. Investigación Exploratoria***

En el desarrollo de la investigación utilizamos el tipo de investigación exploratoria, porque nos permitió aumentar la familiaridad del investigador con el fenómeno que se investigó.

#### ***2.2.1.2 . Investigación Descriptiva***

Esta investigación nos permitió conocer las características de la situación prevaleciente en el momento de realizarse el estudio lo cual consintió en evaluar y medir diversos aspectos, es decir como es y cómo se manifiesta el fenómeno.

#### ***2.2.1.3 Investigación Explicativa***

Para ello se partió de la recolección de información de fuentes primarias y fuentes secundarias que permitieron aportar con el sustento teórico conceptual en el ámbito del Control Interno.

### ***2.2.2 Metodología***

La investigación es no experimental, porque plantea la alternativa para la aplicación de un Sistema de Control Interno para la Cuenta de Inventarios de la Empresa Centro Comercial su Economía, del Cantón La Maná Provincia de Cotopaxi, sin que sea necesaria la información de grupos para la simulación aunque si fueron requeridas las opiniones de los directivos y empleados que conforman la empresa, a través de cuestionarios y encuestas.

## **2.2.3. Métodos y Técnicas**

### **2.2.3.1. Métodos**

#### **2.2.3.1.1 Científico.**

Es el procedimiento planteado que se sigue en la investigación para descubrir las formas de existencia de los procesos objetivos, para desentrañar sus conexiones internas y externas, generalizar y profundizar los conocimientos así adquiridos.

#### **2.2.3.1.2. Analítico – Sintético.**

Nos permite estudiar los efectos para poder llegar a una explicación total y detallar la problemática, así como para resumir el diagnóstico de los problemas.

### **2.2.3.2. Técnicas**

#### **2.2.3.2.1. Observación.**

Durante la investigación se utilizó la observación directa, que permitió obtener conocimientos acerca del comportamiento del objeto de investigación, tal como se da en la realidad permitiendo a las investigadoras contar con información del fenómeno u objeto que investigado.

#### **2.2.3.2.2. Entrevista.**

Consiste en un encuentro y conversación entre dos o más personas para tratar un asunto determinado. Las entrevistas se realizaron a los Directivos de la Empresa Centro Comercial Su Economía.

#### **2.2.3.2.3. Encuesta.**

Es una investigación realizada sobre una muestra de sujetos representativos, llevado a cabo en el contexto de la vida cotidiana, utilizando procedimientos estandarizados de interrogación, con el fin de obtener mediciones cuantitativas de una gran variedad de características objetivas y subjetivas de la población, las encuestas se aplicaron a los empleados de la empresa.

### **2.2.3.3. Instrumentos**

#### **2.2.3.3.1. Ficha de Observación.**

Es considerada como una especie de procedimiento de investigación, el cual consiste básicamente en poder utilizar instrumentos adecuados para poder establecer una relación entre la hipótesis y los hechos reales.

#### **2.2.3.3.2. Guía de Entrevista.**

Es importante para recolectar información que será útil en el análisis de procesos para identificar información para la elaboración de planes.

#### **2.2.3.3.3. Cuestionarios.**

Es una técnica para recoger la información que supone un interrogatorio en el que las preguntas establecidas de antemano se plantean siempre en el mismo orden.

#### **2.2.3.4. Población y Muestra**

En la presente investigación se trabajó con todo el universo por lo reducido de su población:

**Tabla N° 2.1**

#### **PERSONAL DE LA EMPRESA**

<b>N°</b>	<b>CARGO</b>	<b>N° PERSONAL</b>
1	GERENTE	1
	SUB-GERENTE	1
2	CONTADOR	1
3	CAJERAS	4
4	EMPLEADOS DE ESTIBAJE	4
5	BODEGUEROS	2
	TOTAL	13

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Postulantes

## 2.3. Diagnostico Institucional

Llevar a cabo este punto es importante ya que es el eje principal para ensamblar el plan, visualizar las estrategias y ponerlas en práctica en los planes operativos.

### 2.3.1. Matriz FODA

Tabla N° 2.2

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Predisposición al cambio.</li> <li>✓ Amplia experiencia del propietario en el campo del negocio.</li> <li>✓ Productos de alta calidad.</li> <li>✓ Políticas de crédito para aumentar el volumen de las ventas.</li> <li>✓ El negocio está ubicado en el sector comercial.</li> <li>✓ Tiene una gran variedad de productos en la línea de alimentos de primera necesidad.</li> <li>✓ Cuenta con atención personalizada para los clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ No existe un sistema control interno para la empresa.</li> <li>✓ No cuenta con un plan de cuentas de inventarios.</li> <li>✓ Carencia de un sistema de información para la toma de decisiones.</li> <li>✓ Al no contar con un sistema de control interno, corre el riesgo de que el negocio no progrese o no pueda aprovechar al cien por ciento las oportunidades que se presenten.</li> <li>✓ No se conoce con exactitud los resultados (utilidades o pérdidas).</li> <li>✓ Carencia de un control interno para el manejo de las principales cuentas contables.</li> <li>✓ No existe un organigrama, ni manual de funciones, en el que se indique las funciones y responsabilidades de los empleados.</li> </ul>
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Inestabilidad legal y económica del país que repercuten directamente en el normal desarrollo de las actividades del negocio.</li> <li>✓ Incremento de la competencia en el sector.</li> <li>✓ Fluctuación de Precios</li> <li>✓ Impuesto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Contar con un sistema de control interno propuesto por las autoras del proyecto, el mismo que muestre la realidad económica y financiera de la empresa y facilite la toma de decisiones.</li> <li>✓ Gran demanda de sus productos en el mercado.</li> <li>✓ Fácil acceso a realizar operaciones crediticias en las Instituciones Financieras.</li> <li>✓ Permitir un manejo y análisis de la información contable a través de la implementación del sistema de control interno.</li> <li>✓ Reflejar la situación de la empresa a través de estados financieros oportunos y confiables.</li> </ul>

Fuente: Investigación de campo  
Elaborado por: Postulantes

### ***2.3.2. Análisis de la Matriz FODA***

La matriz FODA determinan los aspectos que se encuentran considerados en el diagnóstico de la Empresa “Centro Comercial Su Economía”, mediante esta podremos definir las estrategias o el rumbo que debe tener las actividades de la empresa.

En la Empresa Centro Comercial su “Economía” en el factor interno se ha detectado insatisfacción de los clientes, y ven como una amenaza las exigencias legales del IESS y el SRI, ante sus fortalezas que tienen, el plan de trabajo, sistema contable, instalaciones modernas, de esta manera en el factor interno podemos analizar que pueden llegar a obtener un mejor cumplimiento de las obligaciones con las entidades de control, prestación de servicios, seguro a los empleados y buen trato a los clientes.

El incumplimiento de los objetivos, la comunicación informal, el bajo nivel de tecnología son las debilidades de la Empresa, sus oportunidades, aumento de la población del cantón, alianzas estratégicas con otras Empresas, de esta manera obtenemos el análisis externo concluyendo, que se debe realizar el diseño y difusión de un Sistema de Control Interno a la Cuenta de inventario con procedimientos operativos, para obtener mejoras en el manejo y control de la empresa.

## 2.4. Aplicación de la Entrevista

**Entrevista Dirigida a los Directivos de la Empresa Centro Comercial "Su Economía".**

### **GERENTE**

**1.- ¿Conoce Ud. qué es el Control Interno?**

Si, el control interno es utilizar procedimientos adecuados para mantener el buen funcionamiento de la empresa.

**2.- ¿Considera Ud. que la entidad cuenta con normas de control interno adecuadamente establecidas?**

No se ha establecidas adecuadamente normas dentro de la empresa.

**3.- ¿Ha percibido problemas por no aplicar adecuadamente normas y procedimientos de control interno en la entidad?**

A veces y como en toda empresa existes problemas durante el desarrollo de actividades.

**4.- ¿Considera Ud. que la estructura organizativa actual tiene capacidad de suministrar el flujo necesario de información para gestionar sus actividades?**

En ocasiones no se obtiene la información requerida, este sería un aspecto que se debería tomar muy en cuenta para en lo posterior mejorar.

**5.- ¿Cree Ud. que la implementación de un adecuado Sistema de Control Interno permitiría alcanzar la eficiencia y eficacia en las actividades que realiza la entidad?**

Si, toda alternativa de mejora es bien acogida dentro de la empresa.

### **SUB-GERENTE**

**1.- ¿Conoce Ud. qué es el Control Interno?**

Si, son las actividades que se llevan a cabo con la finalidad de verificar que las tareas que se efectúan dentro de la empresa se realicen correctamente.

**2.- ¿Considera Ud. que la entidad cuenta con normas de control interno adecuadamente establecidas?**

No tenemos normas establecidas dentro de la empresa.

**3.- ¿Ha percibido problemas por no aplicar adecuadamente normas y procedimientos de control interno en la entidad?**

Si se presentan dificultades en las actividades que se realizan diariamente en la empresa.

**4.- ¿Considera Ud. que la estructura organizativa actual tiene capacidad de suministrar el flujo necesario de información para gestionar sus actividades?**

La estructura organizativa no es tan apropiada, si se necesita mejorar para el beneficio de la empresa.

**5.- ¿Cree Ud. que la implementación de un adecuado Sistema de Control Interno permitiría alcanzar la eficiencia y eficacia en las actividades que realiza la entidad?**

Si obviamente la mejora del control interno es un aspecto positivo y contribuiría al desarrollo de la empresa.

#### **2.4.1. Análisis de las Entrevistas Dirigidas a los Directivos de la Empresa Centro Comercial "Su Economía".**

A través de la entrevista realizada a los directivos de La Empresa Centro Comercial "Su Economía", se puede determinar qué:

Los directivos poseen conocimientos básicos de control interno, lo cual es un aspecto positivo para que exista una consecución adecuada en la aplicación del sistema de control interno; sin embargo se puede apreciar cierto grado de deficiencia en los conocimientos teóricos y en la práctica del tema, lo cual se ve reflejado en la ausencia de normas, políticas y demás aspectos que se debe tener claramente definidos la empresa.

Existe la presencia de deficiencias dentro de las actividades que desarrolla la entidad, como consecuencia de la falta de una herramienta administrativa que sustente la práctica de políticas, normas y procedimientos adecuados en las

actividades operativas de la empresa, constituyendo una necesidad imperiosa la aplicación apropiada de procesos de control en las áreas más vulnerables de esta empresa.

La gestión administrativa que se lleva a cabo en la empresa no contempla los procedimientos básicos para el adecuado desarrollo de actividades operativas, como reflejo de ello está la ausencia de una estructura organizativa definida, que permita establecer la segregación correcta de responsabilidades, funciones y departamentos, provocando desconocimiento y falta de coordinación en las responsabilidades delegadas a los integrantes de empresa.

Los objetivos planteados por los directivos no están claramente definidos, lo cual se demuestra por la ausencia de una correcta planificación, influyendo negativamente en la toma de decisiones.

## 2.5 Aplicación de las Encuestas al Personal Operativo de la Empresa Centro Comercial "Su Economía".

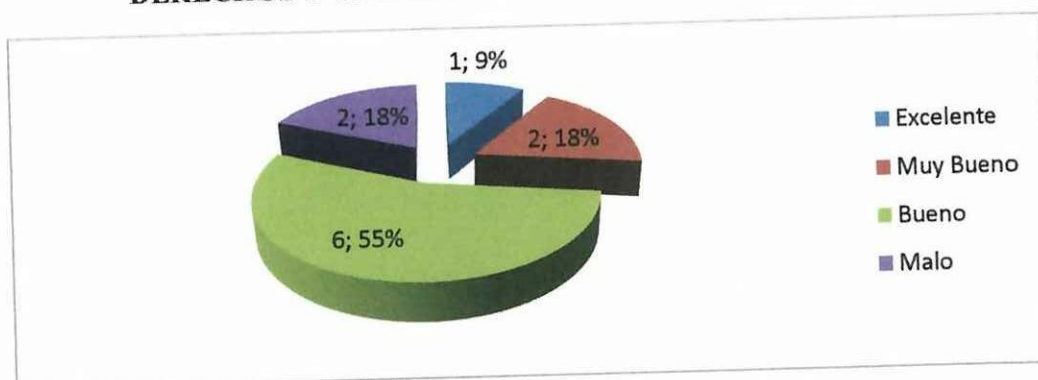
1.- ¿Cómo considera la información que recibió sobre sus derechos y obligaciones cuando empezó a trabajar en el Centro Comercial Su Economía?

**Tabla N° 2.3**  
**DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	1	9%
Muy Bueno	2	18%
Bueno	6	55%
Malo	2	18%
TOTAL	11	100%

**Fuente:** Encuesta al personal operativo  
**Elaborado por:** Postulantes

**Gráfico N° 2.1**  
**DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES**



**Fuente:** Encuesta al personal operativo  
**Elaborado por:** Postulantes

**Análisis e Interpretación:** El 9% opina que la información que recibió sobre sus derechos y obligaciones fue Excelente, el 18% considera que fue Muy Buena; el 55% piensa que fue Buena; mientras que 9% dicen que la información fue Mala. Por lo tanto se determina que las bases fundamentales sobre derechos y obligaciones que la entidad provee al personal que ingresa a laborar no son suficientes para que el individuo se adapte adecuadamente al ambiente laboral, y obviamente este aspecto negativo impide que el trabajador desempeñe bien.

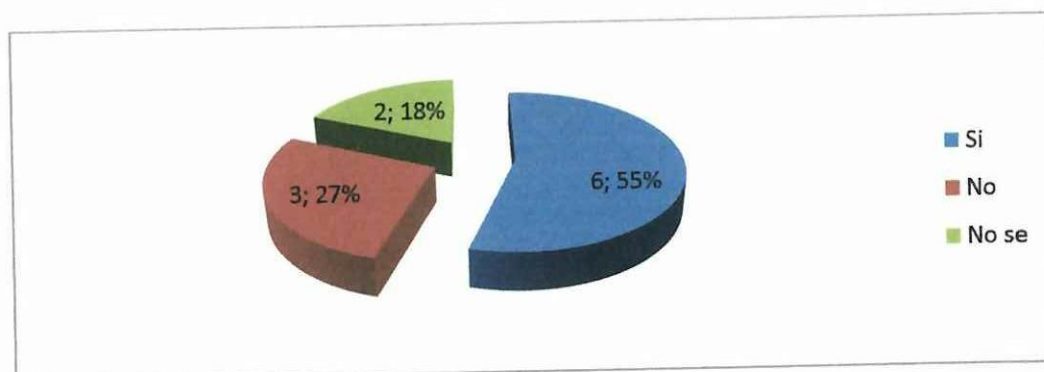
2.- ¿La entidad dispone del personal operativo necesario para realizar adecuadamente sus actividades?

**Tabla N° 2.4**  
**NÚMERO DE PERSONAL**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	6	55%
No	3	27%
No se	2	18%
TOTAL	11	100%

**Fuente:** Encuesta al personal operativo  
**Elaborado por:** Postulantes

**Gráfico N° 2.2**  
**NUMERO DE PERSONAL**



**Fuente:** Encuesta al personal operativo  
**Elaborado por:** Postulantes

**Análisis e Interpretación:** El 55% del personal opina que la entidad Si dispone del personal necesario en número, para realizar adecuadamente las actividades, el 27% considera que No; mientras que 18% del personal operativo desconoce este aspecto. Se deduce que la entidad dispone del personal suficiente para cumplir con las labores de comercialización, lo cual representa una ventaja para la entidad, sin embargo los directivos deben considerar que la permanencia del personal operativo depende de la administración del recurso humano, esto se logra con una debida planificación enfocada a estabilizar la fuerza de trabajo y así evitar la rotación del personal.

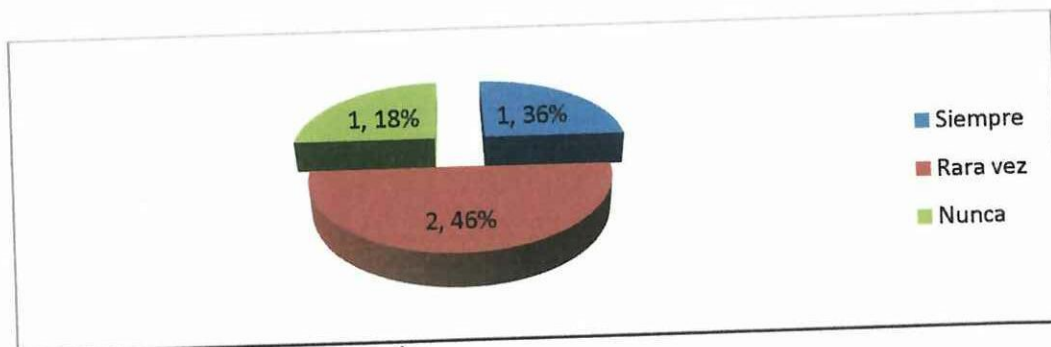
3.- ¿Se le informa oportunamente y de manera escrita las actividades que debe realizar?

**Tabla N° 2.5**  
**DESIGNACIÓN DE ACTIVIDADES A REALIZAR**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	2	18%
Rara vez	5	46%
Nunca	4	36%
TOTAL	11	100%

Fuente: Encuesta al personal operativo  
Elaborado por: Postulantes

**Gráfico N° 2.3**  
**DESIGNACIÓN DE ACTIVIDADES A REALIZAR**



Fuente: Encuesta al personal operativo  
Elaborado por: Postulantes

**Análisis e Interpretación:** Del total de encuestados el 46% afirma que Rara vez se le informa oportunamente y de manera escrita las actividades que debe realizar; el 18% del personal dice que Siempre y un 36% Nunca.

Por lo tanto se concluye diciendo que la entidad no emplea mecanismos adecuados para la designación de tareas dentro del área operativa, ya que no se comunica oportunamente y en forma escrita a todo el personal las labores a realizarse; ciertamente la eficiencia en el desempeño de los trabajadores no solo depende de la correcta captación de instrucciones sino también de optimizar la emisión de las mismas.

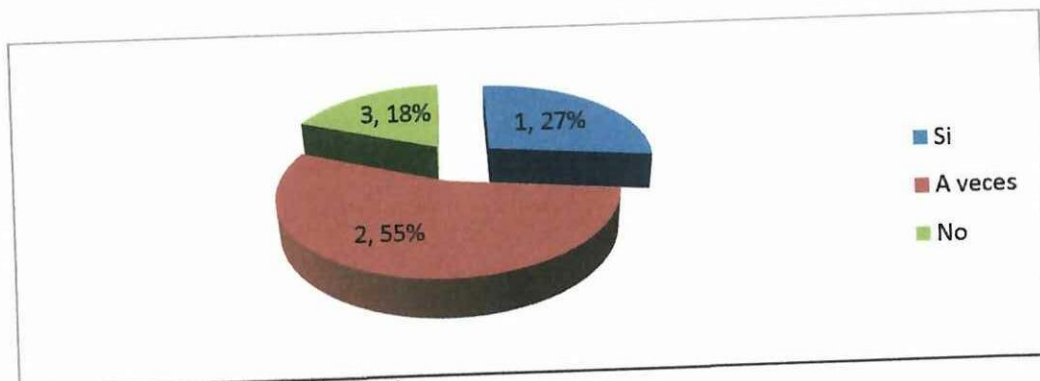
4.- ¿Considera Ud. Que dentro de sus actividades de trabajo existen deficiencias significativas?

**Tabla N° 2.6**  
**DEFICIENCIAS EN EL ÁREA OPERATIVA**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	3	27%
A veces	6	55%
No	2	18%
TOTAL	11	100%

**Fuente:** Encuesta al personal operativo  
**Elaborado por:** Postulantes

**Gráfico N° 2.4**  
**DEFICIENCIAS EN EL ÁREA OPERATIVA**



**Fuente:** Encuesta al personal operativo  
**Elaborado por:** Postulantes

**Análisis e Interpretación:** De las encuestas efectuadas el 27% manifiestan que Si existen deficiencias significativas dentro de las actividades de trabajo; el 55% afirma que A veces y un 18% dice que No.

En el análisis se desprende que existe deficiencias significativas dentro del área operativa, esto se debe en parte a la falta de información escrita que no es proporcionada oportunamente a todo el personal operativo, detectando así problemas dentro de los canales de comunicación, confirmando la prioridad que se merece el cumplimiento de cada uno de los procesos que se deben seguir para alcanzar un objetivo en común.

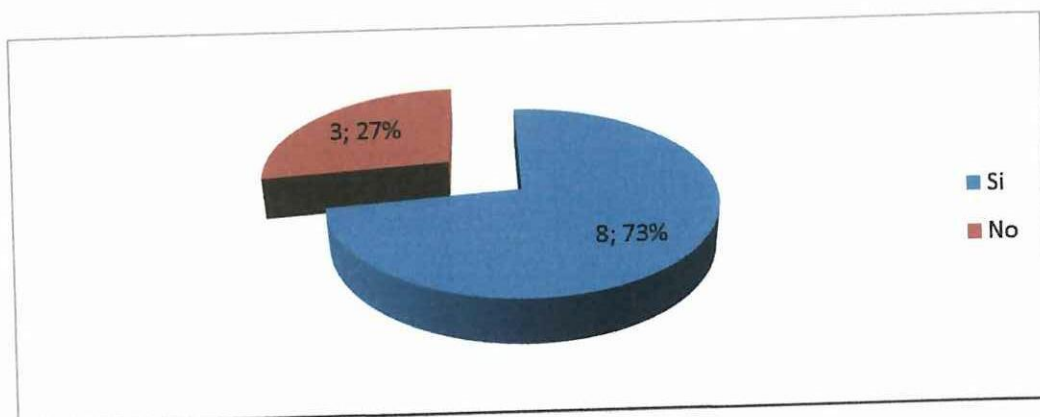
5.- ¿Se le proporciona a Ud. oportunamente las herramientas y materiales necesarios para el cumplimiento de su trabajo?

**Tabla N° 2.7**  
**SUMINISTRO DE HERRAMIENTAS Y MATERIALES**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	8	73%
No	3	27%
TOTAL	11	100%

**Fuente:** Encuesta al personal operativo  
**Elaborado por:** Postulantes

**Gráfico N° 2.5**  
**SUMINISTRO DE HERRAMIENTAS Y MATERIALES**



**Fuente:** Encuesta al personal operativo  
**Elaborado por:** Postulantes

**Análisis e Interpretación:** De las encuestas realizadas el 73% del personal considera que Si se le proporciona oportunamente el material necesario y el 27% opina que No.

Del análisis se considera que es oportuno el abastecimiento de herramientas y materiales lo cual permite optimizar tiempo dentro del proceso productivo, agilizando así la ejecución del trabajo dentro del área operativa; sin embargo esto se podría considerar como una ventaja siempre y cuando se complemente con la debida designación, coordinación y cumplimiento de tareas de trabajo.

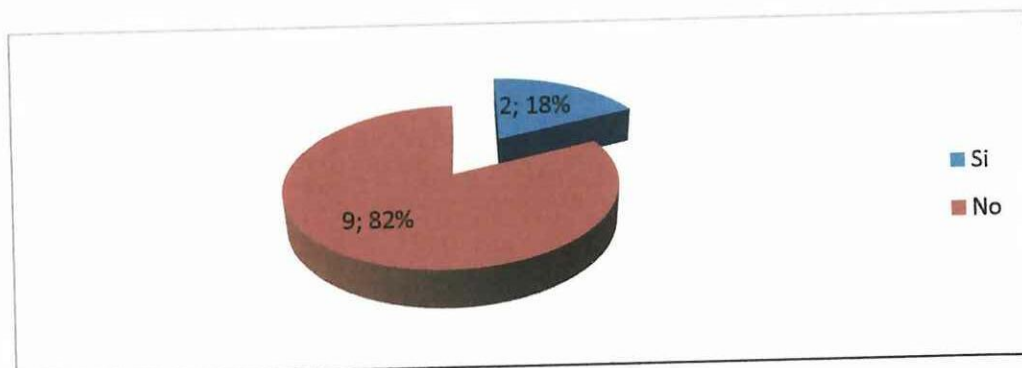
## 6.- ¿Ha recibido cursos de capacitación por parte de la entidad?

**Tabla N° 2.8**  
**CAPACITACIÓN DEL PERSONAL**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	2	18%
No	9	82%
TOTAL	11	100%

**Fuente:** Encuesta al personal operativo  
**Elaborado por:** Postulantes

**Gráfico N° 2.6**  
**CAPACITACIÓN DEL PERSONAL**



**Fuente:** Encuesta al personal operativo  
**Elaborado por:** Postulantes

**Análisis e Interpretación:** Del total de encuestados el 82% afirma que No han recibido capacitación por parte de la entidad y el 18% Si. Por lo tanto se puede determinar que existe desigualdad en el desarrollo de conocimientos dentro del personal operativo que labora en la Empresa, debido a que los cursos de capacitación no son para todo el personal, además esto interrumpe el proceso de ayudar a los empleados a alcanzar un nivel de desempeño y una calidad de conducta personal que cubra sus necesidades. Los directivos deben tener presente que cada uno de los integrantes de la empresa aspira a lograr ciertas metas personales y la ausencia de capacitación constituye un obstáculo para alcanzar dichas aspiraciones.

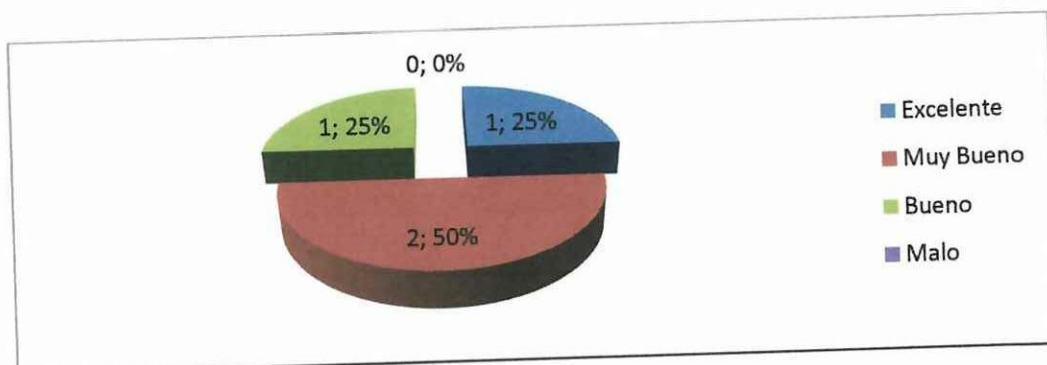
7.- ¿Cómo califica la comunicación laboral con sus superiores?

**Tabla N° 2.9**  
**COMUNICACIÓN LABORAL**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	2	18%
Muy Bueno	5	46%
Bueno	3	27%
Malo	1	9%
TOTAL	11	100%

**Fuente:** Encuesta al personal operativo  
**Elaborado por:** Postulantes

**Gráfico N° 2.7**  
**COMUNICACIÓN LABORAL**



**Fuente:** Encuesta al personal operativo  
**Elaborado por:** Postulantes

**Análisis e Interpretación:** El 18% del personal considera que la comunicación con sus superiores es Excelente, el 46% considera que es Muy Buena; el 27 % opina que es Buena y el 4% Mala.

Tomando en cuenta que la existencia de líneas abiertas de comunicación y una clara voluntad de escuchar por parte de los directivos son vitales, se deduce que la comunicación laboral que existe entre el personal operativo y los superiores es insuficiente, lo cual permite determinar que existe cierto nivel de deficiencia dentro de la comunicación entre los directivos y el personal operativo, dicho aspecto es negativo ya que origina en ocasiones el desconocimiento de sucesos y falta de coordinación, impidiendo el cumplimiento eficiente en las actividades.

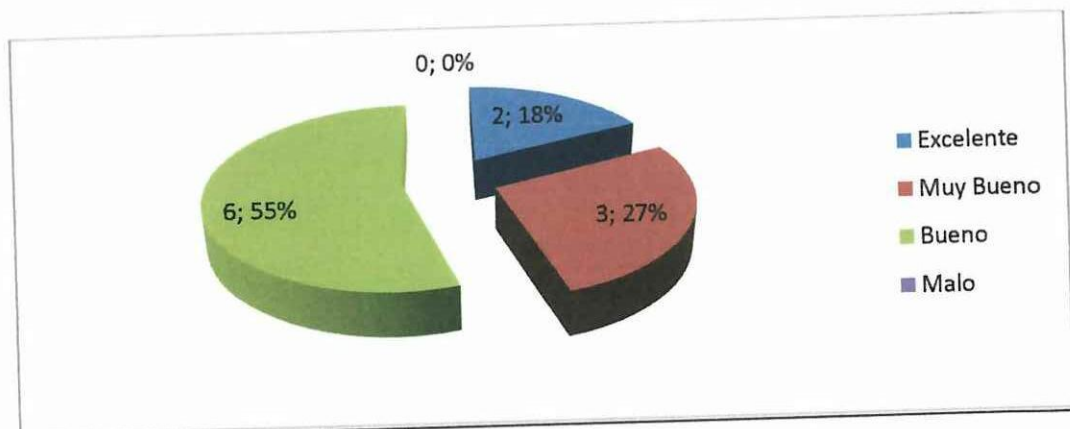
8.- ¿Cómo considera la relación laboral con sus compañeros?

**Tabla N° 2.10**  
**RELACIÓN LABORAL**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	2	18%
Muy Bueno	3	27%
Bueno	6	55%
Malo	0	0%
TOTAL	11	100%

**Fuente:** Encuesta al personal operativo  
**Elaborado por:** Postulantes

**Gráfico N° 2.8**  
**RELACIÓN LABORAL**



**Fuente:** Encuesta al personal operativo  
**Elaborado por:** Postulantes

**Análisis e Interpretación:** El 18% del personal considera que la relación con sus compañeros es Excelente, el 27% considera que es Muy Buena; el 55% opina que es Buena y el 0% Mala. Por lo tanto la relación laboral entre el personal del área operativa es buena.

Resulta importante fomentar y conservar el compañerismo dentro de la empresa, ya que el trabajo en equipo permite a los integrantes interactuar entre si y demostrar resultados positivos del esfuerzo coordinado. La satisfacción del recurso humano constituye un aspecto positivo que se refleja en el buen desempeño laboral.

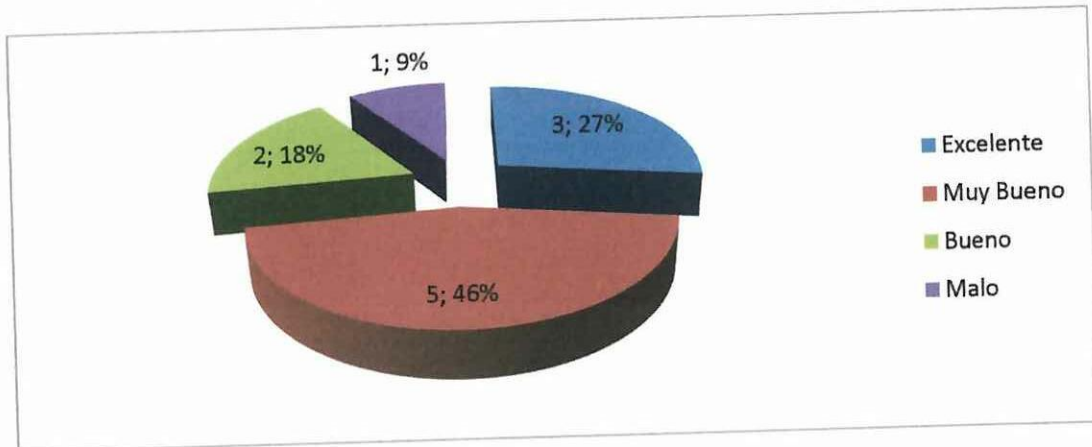
9.- ¿Cómo considera las medidas de higiene y seguridad que le brinda la entidad?

**Tabla N° 2.11**  
**HIGIENE Y SEGURIDAD LABORAL**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	3	27%
Muy Bueno	5	46%
Bueno	2	18%
Malo	1	9%
TOTAL	11	100%

**Fuente:** Encuesta al personal operativo  
**Elaborado por:** Postulantes

**Gráfico N° 2.9**  
**HIGIENE Y SEGURIDAD LABORAL**



**Fuente:** Encuesta al personal operativo  
**Elaborado por:** Postulantes

**Análisis e Interpretación:** El 27% del personal considera Excelente las medidas de Higiene y Seguridad, un 46% considera que es Muy Buena, el 18% opina que es Buena y el 9% Mala. Las medidas de higiene y seguridad que la entidad proporciona al personal operativo son muy buenas, propiciando un adecuado ambiente laboral. Esto demuestra positivismo dentro del enfoque administrativo ya que los directivos de la empresa se preocupan por el bienestar del personal, ciertamente esto se proyecta a la satisfacción de sus trabajadores con el objetivo de incrementar la productividad de los mismos.

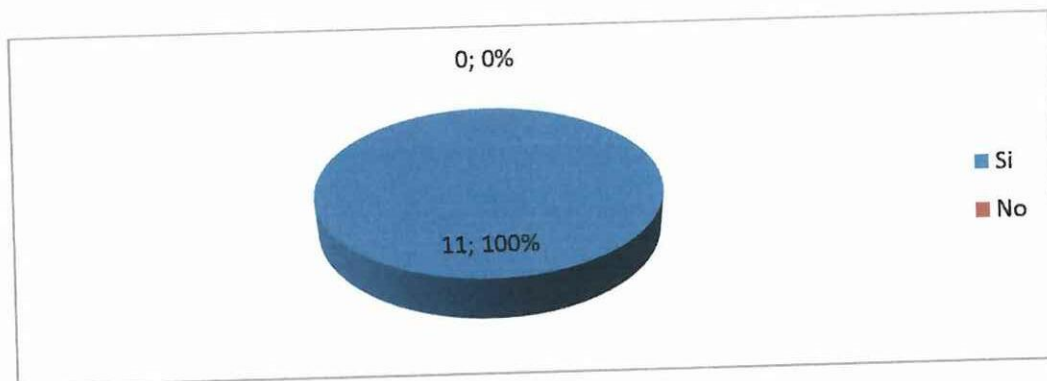
**10.- ¿Considera que la implementación de un adecuado Sistema de Control Interno beneficiaría a la entidad?**

**Tabla N° 2.12**  
**DISEÑO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	11	100%
No	0	0%
TOTAL	11	100%

**Fuente:** Encuesta al personal operativo  
**Elaborado por:** Postulantes

**Gráfico N° 2.10**  
**DISEÑO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO**



**Fuente:** Encuesta al personal operativo  
**Elaborado por:** Postulantes

**Análisis e Interpretación:** El 100% del personal encuestado considera que la implementación de un adecuado Sistema de Control Interno Si beneficiaría a la entidad.

Las autoras con el análisis realizado consideran que la implantación del Sistema de Control Interno beneficiaría a la entidad, lo cual permite deducir que la entidad no cuenta con los mecanismos y procedimientos adecuados para realizar sus actividades operativas, confirmando así la importancia y necesidad de su diseño, enfocado a contribuir con una herramienta administrativa que apoye positivamente a la gestión de la dirección.

## 2.5. Comprobación de la Hipótesis

La hipótesis que se formuló para realizar la presente investigación es la siguiente:  
**"El diseño de un adecuado Sistema de Control Interno contribuirá a fomentar la eficiencia y eficacia en cada una de las actividades que se ejecutan en la empresa Centro Comercial su Economía".**

Los resultados obtenidos a través de la aplicación de los instrumentos de investigación, han permitido determinar que la hipótesis planteada es verdadera, ya que la información proporcionada por parte de la población entrevistada y encuestada confirma que es necesario la aplicación de un Sistema de Control Interno que contemple los principios, procedimientos, normas y demás mecanismos que abarquen las actividades propias de una empresa, si permitirán alcanzar la eficiencia y eficacia en cada una de las actividades que realiza la empresa; demostrando así la necesidad e importancia de diseñar un adecuado Sistema de Control Interno para la Cuenta de Inventario del Centro Comercial Su Economía.

Con el diagnóstico realizado se pudo obtener la información necesaria sobre la situación actual de la entidad, lo cual es fundamental para el diseño del Sistema de Control Interno, ya que en este documento se plasmarán guías y normas para contrarrestar deficiencias presentes y evitarlas a futuro; de esta manera se contará con una herramienta que permita mejorar la gestión administrativa y económica de la entidad.

## **2.6. Conclusiones**

1. En la aplicación de la entrevista y encuesta se detectó que la Empresa Centro Comercial Su Economía, del cantón La Mana presenta una debilidad interna que gira alrededor de ausencia de planificación y desinterés por parte de los directivos de la misma.
2. Se encontró que el personal operativo y de atención al cliente no cumple con los requisitos fundamentales que permita alcanzar un desarrollo eficiente de sus actividades
3. La ausencia de normas de Control Interno ha incidido en el avance de la competencia de otras Empresas dedicadas al expendio de productos de primera necesidad, que han captado clientes de forma mayoritaria.

## **2.7. Recomendaciones**

Por ende se recomienda la aplicación de las siguientes alternativas para mejorar el desarrollo institucional:

1. Contratación de un profesional en el Área Administrativa y Financiera que permita asesorar a la Empresa en la elaboración de la planificación anual, además los directivos deben asistir a cursos de capacitación en temas relacionados con la Administración Financiera.
2. Capacitación a todo el personal de la Empresa Centro Comercial Su Economía a fin de que puedan atender de mejor manera a los clientes.
3. Implantación de normas de Control Interno en beneficio de la Empresa y de los clientes, las mismas que deberán ser evaluadas con un seguimiento anual por parte de los directivos de la Institución.

## **CAPITULO III**

### **3. APLICACIÓN DE LA PROPUESTA**

#### **3.1. Introducción**

En la actualidad el Control Interno es la herramienta que permite mostrar la realidad de las empresas, es por ello que la correcta implementación de un Sistema de Control Interno dentro de las organizaciones es de vital importancia, ayuda a llevar un control sobre todos los movimientos que realiza.

Verifica que estos se ejecuten de acuerdo con los principios, normas y reglamentos y además contar con información real sobre la posición financiera de la empresa, con el fin de aprovechar los recursos y obtener mayor productividad.

Es por ello, que consideramos que el diseño de un Sistema de Control Interno a la Cuenta de Inventario para el Centro Comercial Su Economía constituirá una herramienta con base estructurada, ordenada y coherente.

Mediante la cual se recoja toda la información necesaria para llevar a cabo diversas políticas y procedimientos que conducirán a la obtención del máximo rendimiento económico, además contará con nuevas normas y pautas y que permitirán en cualquier momento evaluar los resultados obtenidos.

Para complementar esta propuesta hemos visto la necesidad de desarrollar un organigrama estructural con su respectivo manual de funciones, por medio del cual se pueda ordenar las actividades, los procesos, así como también las funciones de cada uno de los integrantes de la empresa.

### 3.2. Justificación

Las prácticas pre-profesionales realizadas en la empresa " Centro Comercial su Economía", permitió observar de cerca el funcionamiento de la empresa, percibiendo objetivamente las deficiencias existentes en la gestión administrativa, debido a que la empresa es manejada por varias personas, determinándose que no se cuenta con un manual de funciones, también es relevante mencionar que el propietario supervisa las actividades de manera espontánea y sin una previa planificación.

Es así que se considera primordial el diseño de un adecuado Sistema de Control Interno, que al implementarlo proporcione a la entidad una herramienta administrativa que mejore su situación actual, al corregir deficiencias presentes y prevenir errores a futuro; de esta manera se obtendrán resultados positivos dentro de todas las actividades que realiza la empresa.

Para realizar el diseño del Sistema de Control Interno se cuenta con el apoyo total de la empresa, que nos ha brindado la apertura necesaria para aplicar los instrumentos de investigación, como la entrevista y las encuestas, dirigidas a los directivos, personal administrativo y operativo, respectivamente, las mismas que suministraron la información necesaria para llevar a cabo el diseño del sistema. Además se cuenta con los conocimientos y fuentes de información suficientes que permitirán que el trabajo investigativo sea muy productivo y provechoso.

El sistema de control interno proporcionará resultados que fijarán las bases para futuros estudios en la empresa, las derivaciones que se obtengan de este estudio serán muy prácticas puesto que los criterios emitidos y los resultados demostrados generarán una implementación de acciones correctivas inmediatas.

"Centro Comercial su Economía" se beneficiará directamente del diseño del Sistema de Control Interno, luego de su implementación, se adoptarán las acciones metódicas necesarias para detectar desviaciones y corregirlas, reduciendo así costos y ahorrando tiempo al evitar errores en las operaciones.

Considerando que el aporte social es primordial, gracias a la mejora que alcanzará en la gestión administrativa - financiera, Centro Comercial su Economía ofrecerá productos de calidad y excelencia en el servicio al cliente, beneficiando así a la sociedad en general, como también se considera que al llegar a ser una empresa próspera estará en la capacidad de ofrecer más empleo porque la demanda de sus productos se incrementará.

### **3.3. Objetivos**

#### ***3.3.1. Objetivo General***

Diseñar un Sistema de Control Interno para la Cuenta de Inventario que permita optimizar el uso de recursos humanos, económicos y materiales dentro de la empresa "Centro Comercial Su Economía", con la finalidad de mejorar la estructura administrativa y financiera.

#### ***3.3.2. Objetivos Específicos***

- ✓ Fomentar operaciones organizadas, eficientes y eficaces que permitan a la entidad alcanzar productos y servicios de calidad.
- ✓ Proporcionar una herramienta administrativa que contenga mecanismos adecuados para salvaguardar los activos y demás recursos que posee la empresa.
- ✓ Estimular la adhesión de los integrantes de la organización a las políticas y objetivos de la misma.

### **3.4. Aplicación de la Propuesta**

El objetivo principal es diseñar un sistema de control interno administrativo y operativo para la empresa "Centro Comercial su Economía", con el propósito de que se cuente con una herramienta útil para los directivos y a su vez para que los usuarios de esta guía se familiaricen con el aprendizaje, conceptos teóricos y aplicaciones de las operaciones que realiza esta empresa.

Estos procedimientos no están proyectados a imponer criterios o normas, más bien se procura orientar la aplicación de los mismos para facilitar su asimilación y práctica al personal de la empresa, ajustándose a sus necesidades.

La estructura orgánica planteada está dirigida a todo el personal, especialmente a los ejecutivos que son quienes dirigen o encabezan la organización.

### **3.5. Estructura Orgánica Funcional**

Toda organización, independientemente de su naturaleza requiere de un marco de actuación para funcionar. Este marco comprende la estructura que contiene una división ordenada de los grupos en departamentos y secciones según la naturaleza del trabajo que corresponda para alcanzar las metas empresariales.

La estructura orgánica de una empresa, se representa gráficamente, es aquí en donde se observa la fluidez de la comunicación (autoridad y responsabilidad), los niveles jerárquicos y la posición que ocupa cada individuo dentro de ella.

La empresa va a tener como ente fundamental gerencia general, que se encuentra a cargo del señor Manuel Francisco Guilcaso Coro, encargado de tomar decisiones globales en todos los aspectos de la misma.

La misión, visión, objetivos, principios y valores de "Centro Comercial su Economía" se describen a continuación:

## **Misión**

La misión de la empresa Centro Comercial Su Economía es ofrecer productos de primera necesidad de calidad, de modo que satisfaga las necesidades de sus clientes.

## **Visión**

Centro Comercial su Economía, en el 2015 será reconocida como la mejor empresa del noroccidente de la provincia de Cotopaxi en ofrecer productos de primera necesidad de la mejor calidad y a precios competitivos, satisfaciendo las necesidades de sus clientes.

## **Objetivos**

- ✓ Vender productos de primera necesidad de la más alta calidad, obteniendo altos índices de rentabilidad, generando el desarrollo económico de la comunidad y empleo para sus habitantes.
- ✓ Optimizar los recursos para reducir los costos y alcanzar mayor productividad.
- ✓ Proteger y cuidar los recursos naturales de la zona, adoptando medidas sanitarias adecuadas para llevar a cabo las labores diarias.

## **Principios y Valores**

El diseño y aplicación del Sistema de Control Interno en una organización se sustenta en los valores, en los principios éticos conocidos y aplicados por su personal y en las políticas definidas formalmente para la prestación de servicios y distribución de productos ya elaborados.

El cumplimiento de los objetivos del Centro Comercial su Economía se basa en diversas prioridades, juicios de valor y estilos de gestión, atributos que se

evidencian en las normas de comportamiento que definen la integridad de la dirección y el compromiso que ésta asume en el ejercicio de sus responsabilidades, con relación a los valores, los principios éticos, la integridad y la transparencia.

Considerando que la reputación de la empresa es muy valiosa y las normas de comportamiento deben ir más allá del cumplimiento de las disposiciones legales, Centro Comercial su Economía, desarrolla sus actividades en base a los siguientes valores y principios éticos:

### **Valores**

- ✓ Puntualidad.- Todos los integrantes de la entidad deben cumplir las tareas y entrega del producto dentro del tiempo establecido.
- ✓ Respeto al Ser Humano.- El respeto mutuo debe predominar entre todos los compañeros de trabajo, propiciando un ambiente adecuado para compartir sus experiencias y evitar conflictos laborales.
- ✓ Trabajo en Equipo.- Contar con la colaboración y voluntad de cada uno de los empleados para cumplir los objetivos.
- ✓ Equidad.- Mantener un buen trato a todos los trabajadores, procurando la igualdad y justicia laboral.
- ✓ Honradez.- Todo el personal debe tener y reflejar el compromiso de honestidad en cada uno de sus actos.
- ✓ Responsabilidad.- Cada uno de los integrantes deben reconocer y aceptar las consecuencias de sus actos.

### **Principios**

- ✓ Satisfacer las necesidades de los clientes ofreciendo productos de excelente calidad, utilizando los mejores proveedores de la región.
- ✓ Trabajo profesional en equipo y con relaciones sinceras y transparentes. Cuidado con los bienes de la empresa como si fueran propios.

- ✓ Buscar permanentemente la mejora continua mediante la participación de colaboradores y lograr altos niveles de productividad.
- ✓ Reconocer y respetar la dignidad e integridad del personal.
- ✓ Reconocer el desempeño del personal en el cumplimiento de sus responsabilidades y compensarlos de acuerdo a su contribución laboral.
- ✓ Procurar un ambiente de respeto en el cual el empleado exprese su opinión sobre su trabajo y contribuya con sus ideas de mejora en el respectivo departamento que labora.
- ✓ Ofrecer a todo el personal un empleo seguro y permanente, fomentando retos para cada uno de los integrantes para desarrollar el sentido de responsabilidad y lograr la satisfacción en la consecución de sus metas.
- ✓ Cumplir estrictamente los compromisos legales y contractuales con profundo sentido de responsabilidad.
- ✓ Crear adecuadas condiciones de trabajo libre de riesgos, para proteger la salud e integridad física del personal.
- ✓ Procurar un ambiente de trabajo ordenado y agradable, que permita reflejar la satisfacción del personal en la excelente atención al cliente.

### ***3.5.1 Niveles Organizacionales***

Los niveles organizacionales de "Centro Comercial su Economía" se identifican de la siguiente manera:

#### **Nivel Directivo**

- ✓ Gerente
- ✓ Sub-Gerente

#### **Nivel Administrativo**

- ✓ Contador

#### **Nivel Operativo**

- ✓ Bodeguero
- ✓ Vendedor
- ✓ Cajera

El primer nivel es el Directivo, está representado por el Gerente General, el cual orienta, planifica, organiza y dirige; cuentan con unidades de apoyo como son el Nivel Administrativo representado por contabilidad; concluyendo con el nivel operativo que es aquel que ejecuta las actividades de venta, recaudación y almacenaje. Como herramienta de control para registrar las transacciones que se realizan en la empresa Centro Comercial su Economía, utiliza el Sistema Contable SAC.

### ***3.5.2 Canales de Información y Comunicación***

La comunicación en "Centro Comercial su Economía" fluirá en forma descendente, es decir que la información fluye desde el Gerente y se desplaza por toda la organización hasta llegar a los niveles operativos de la empresa.

El contenido de esta comunicación será la información que ayude a las personas a comprender mejor su función y la de los demás; que incremente el sentido de solidaridad con la empresa y que refuerce la motivación o autoestima de los trabajadores.

Los canales de comunicación descendentes que debe utilizar la empresa son:

- ✓ Boletines
- ✓ Circulares
- ✓ Tablones de anuncio
- ✓ Entrevistas
- ✓ Cursos de formación

De la misma manera fluirá una comunicación ascendente, es decir, de los departamentos, secciones, hacia la gerencia para proporcionar una retroalimentación a los niveles jerárquicos que se encuentran arriba.

De esta forma puedan estar informados sobre los problemas del personal, como se sienten los empleados en el puesto, con sus compañeros de trabajo y la empresa, para captar ideas sobre cómo mejorar cualquier situación en la empresa.

Canales de comunicación ascendentes:

- ✓ Encuestas
- ✓ Sondeos de opinión
- ✓ Informes a la dirección
- ✓ Reuniones con subordinados

También se da la comunicación horizontal debido a que la transmisión de información es entre grupos de trabajo o personas que están al mismo nivel jerárquico, es fundamental para conseguir una coordinación entre los miembros de la empresa, ya que las personas se comunican con mayor sinceridad y libertad con sus iguales, que con sus superiores, lo cual fomenta el compañerismo y el espíritu de equipo, enriquece la formación y experiencia de los trabajadores.

Canales de comunicación horizontal:

- ✓ Debate
- ✓ Grupos de estudio
- ✓ Seminarios
- ✓ Visitas a departamentos

### ***3.5.3 Autoridad Asignada y Responsabilidad Asumida***

Para la buena marcha de la empresa es necesario puntualizar la autoridad en las diferentes unidades operativas que integran su funcionamiento adecuado, basados en la naturaleza de las actividades ejecutadas y el grado de responsabilidad que cada uno asume.

La responsabilidad que asume un directivo o empleado en la organización siempre estará relacionada con la autoridad asignada. Por lo regular, a mayor grado de autoridad mayor será el grado de responsabilidad de los directivos y empleados, la tendencia de delegar autoridad a los niveles que están cerca del proceso

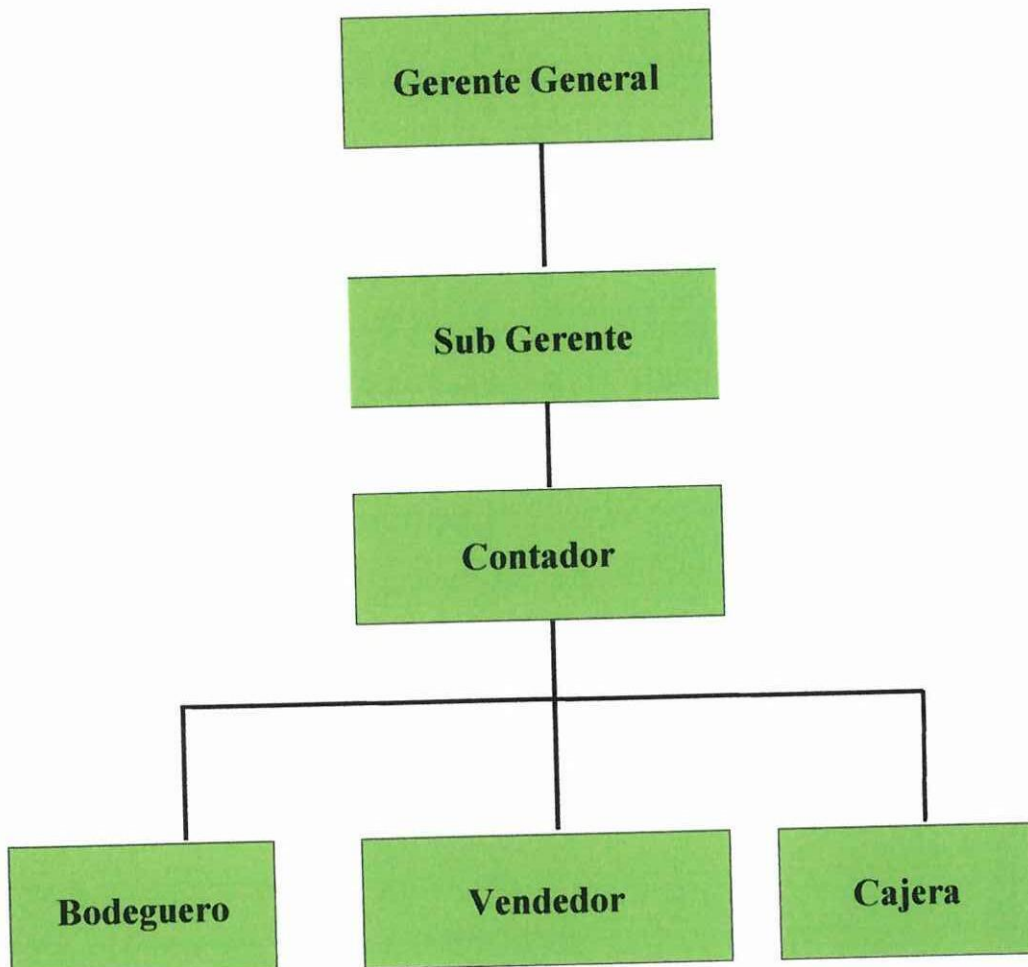
productivo de los bienes y servicios ha sido desarrollada para que las decisiones sobre el servicio las tome el personal que las opera y conoce de las necesidades.

Esta situación permite algunos beneficios para la organización, como el concentrarse en la calidad, eliminar los defectos, reducir la duración de los ciclos de servicio o mejorar el grado de satisfacción de los usuarios o clientes.

### ***3.5.4. Asignación de Unidades de Trabajo***

**Gráfico N° 3.1**

#### **ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DEL CENTRO COMERCIAL SU ECONOMÍA**



**Fuente:** Investigación de Campo  
**Elaborado por:** Postulantes

### 3.5.5. Asignación de Funciones

La efectividad de Centro Comercial su Economía, no depende del éxito de una unidad funcional específica, sino de una coordinación balanceada entre las etapas del proceso administrativo y la adecuada realización de las actividades de las principales unidades de trabajo, que son las siguientes:

**Cuadro N° 3.1**  
**PERFIL Y FUNCIONES**

<b>GERENTE GENERAL</b>	
<b>Descripción del Cargo</b>	El gerente es el encargado de la planificación, ejecución y control de las operaciones para lograr los objetivos y políticas de la empresa
<b>Educación</b>	Administración de empresas
<b>Conocimientos Básicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Microsoft office, Windows e internet.</li> <li>- Liderazgo.</li> <li>- Talento humano.</li> <li>- Aspectos legales y tributarios.</li> </ul>
<b>Competencias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manejo del talento humano.</li> <li>- Capacidad de negociación.</li> <li>- Liderazgo dentro de la empresa.</li> <li>- Facilidad de comunicación e interrelación.</li> <li>- Trabajo en equipo.</li> </ul>
<b>Funciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollar estrategias generales para alcanzar los objetivos y metas propuestas.</li> <li>- Dirigir la empresa, tomar decisiones, supervisar y ser un líder dentro de esta.</li> <li>- Decidir respecto de contratar, seleccionar, capacitar y ubicar el personal adecuado para cada cargo.</li> <li>- Analizar los problemas de la empresa en el aspecto financiero, administrativo y personal.</li> <li>- Crear un buen ambiente laboral para motivar a los empleados.</li> <li>- Supervisar compras, autorizar pagos.</li> <li>- Autorizar descuentos y desembolsos en efectivo.</li> <li>- Examinar la información recibida y tomar decisiones.</li> <li>- Representación legal de la empresa.</li> </ul>

**Fuente:** Investigación de Campo  
**Elaborado por:** Postulantes

**Cuadro N° 3.2**  
**PERFIL Y FUNCIONES**

<b>SUB-GERENTE</b>	
<b>Descripción del Cargo</b>	El Sub-gerente es el encargado de la ejecución y control de las operaciones para lograr los objetivos y políticas de la empresa
<b>Educación</b>	Administración de empresas
<b>Conocimientos Básicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Microsoft office, Windows e internet.</li> <li>- Liderazgo.</li> <li>- Talento humano.</li> <li>- Aspectos legales y tributarios.</li> </ul>
<b>Competencias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manejo del talento humano.</li> <li>- Capacidad de negociación.</li> <li>- Liderazgo dentro de la microempresa.</li> <li>- Facilidad de comunicación e interrelación.</li> <li>- Trabajo en equipo.</li> </ul>
<b>Funciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Supervisar la gestión de los jefes de sección y del personal de ventas en función al cumplimiento de los planes definidos (venta, rotación, margen, rentabilidad).</li> <li>- Identificar los productos que no alcanzan la meta de ventas programada y ejecutar un plan de acción en pro de mejorar su comercialización.</li> <li>- Verificar que los precios de tienda estén de acuerdo con los del mercado, previa coordinación con el área comercial.</li> <li>- Mantener el stock necesario para la venta de productos de sus secciones, manteniendo el nivel de rotación según el plan.</li> <li>- Coordinar todas las actividades relacionadas a las instalaciones e infraestructura de la tienda.</li> <li>- Cumplir y asegurar el cumplimiento de las normas, reglamentos y procedimientos establecidos en la empresa.</li> <li>- Asegurar una asignación y una cobertura eficiente de los recursos humanos de las secciones asignadas, alineados con el estándar de Calidad y nivel de servicio para cumplir nuestro compromiso con nuestros clientes.</li> </ul>

**Fuente:** Investigación de Campo  
**Elaborado por:** Postulantes

**Cuadro N° 3.3**  
**PERFIL Y FUNCIONES**

<b>CONTADOR</b>	
<b>Descripción del Cargo</b>	El contador es el encargado de llevar la contabilidad de la microempresa y de hacer los pagos de todos los impuestos a los que está sujeta esta, así como proporcionar la información contable, financiera, y fiscal que le sea requerida.
<b>Educación</b>	Licenciado Contador Público Autorizado (CPA)
<b>Conocimientos Básicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Microsoft office, windows e internet</li> <li>- Tributación</li> <li>- Código Laboral</li> <li>- Finanzas</li> </ul>
<b>Competencias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Habilidad numérica y lógica.</li> <li>- Análisis y síntesis.</li> <li>- Capacidad para trabajar en equipo.</li> <li>- Capacidad para tomar decisiones.</li> <li>- Capacidad para el trabajo bajo presión de tiempo.</li> <li>- Capacidad para manejar grandes volúmenes de datos.</li> <li>- Manejo organizado de información.</li> </ul>
<b>Funciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Llevar al día los libros oficiales y auxiliares con todos los registros contables.</li> <li>- Preparar los estados financieros dentro de las fechas previstas y determinar los resultados de operación.</li> <li>- Tener conocimiento de todas las leyes fiscales y municipales.</li> <li>- Declaración y pago oportuno de los impuestos.</li> <li>- Pago oportuno de las planillas del IESS.</li> <li>- Llevar un archivo ordenado cronológicamente de los documentos contables.</li> <li>- Realizar arqueos de caja y conciliaciones Bancarias mensuales.</li> </ul>

**Fuente:** Investigación de Campo  
**Elaborado por:** Postulantes

**Cuadro N° 3.4**  
**PERFIL Y FUNCIONES**

<b>BODEGUERO</b>	
<b>Descripción del Cargo</b>	El bodeguero es el encargado de controlar el proceso de entradas y salidas de mercadería, verificando la cantidad y la calidad, mediante registros actualizados de la existencia de cada artículo.
<b>Educación</b>	Bachiller en Contabilidad, de preferencia estudios superiores en áreas afines.
<b>Conocimientos Básicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contabilidad: kárdex, inventarios.</li> <li>- Computación</li> </ul>
<b>Competencias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Excelentes relaciones personales.</li> <li>- Metódico, ordenado, enfocado a la tarea.</li> </ul>
<b>Funciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Será responsable de toda la mercadería registrada en la bodega.</li> <li>- Manejar sistema de inventarios físicos.</li> <li>- Codificar clasificar ordenar y custodiar la mercadería ingresada la bodega.</li> <li>- Llevar un registro de la existencia de cada producto, en base a cantidades.</li> <li>- Entregar los artículos en base a solicitudes autorizadas.</li> <li>- Controlar niveles máximos y mínimos de cada artículo.</li> <li>- Entregar al Contador previo conocimiento del Gerente las existencias reflejadas en los Kárdex.</li> <li>- Mantener una oportuna comunicación con el gerente y contador, con la finalidad de efectuar las adquisiciones necesarias y así mantener el stock requerido y suficiente.</li> </ul>

**Fuente:** Investigación de Campo  
**Elaborado por:** Postulantes

**Cuadro N° 3.5**  
**PERFIL Y FUNCIONES**

<b>VENDEDOR</b>	
<b>Descripción del Cargo</b>	El vendedor es el encargado de proporcionar toda la información acerca de los productos, las características y los beneficios a los potenciales clientes y conseguir el cierre de la venta.
<b>Educación</b>	Bachiller de preferencia estudios superiores en áreas afines.
<b>Competencias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Generar y cultivar relaciones con los clientes</li> <li>- Determinar las necesidades y deseos de los clientes</li> <li>- Realizar presentaciones de venta eficaces</li> <li>- Habilidad para cerrar la venta</li> <li>- Habilidad para retroalimentar a la empresa de lo que sucede en el mercado</li> </ul>
<b>Funciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atender a los clientes, practicando las reglas de cortesía y sociabilidad que fueren necesarias.</li> <li>- Conocer todos los productos que se ofertan en el punto de venta, así como la ubicación, colores, marcas, precios y código de los mismos.</li> <li>- Atender de forma eficiente las quejas y solicitudes de los clientes.</li> <li>- Organizar las mercancías en los exhibidores y poner o mantener de forma visible los precios de los productos</li> </ul>

**Fuente:** Investigación de Campo  
**Elaborado por:** Postulantes

**Cuadro N° 3.6**  
**PERFIL Y FUNCIONES**

<b>CAJERA</b>	
<b>Descripción del Cargo</b>	La cajera es la encargada de administrar el ingreso de efectivo de las ventas diarias a los clientes
<b>Educación</b>	Bachiller en Contabilidad, de preferencia estudios superiores en áreas afines
<b>Conocimientos Básicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contabilidad: inventarios.</li> <li>- Computación</li> </ul>
<b>Competencias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manejo de sistemas computarizados.</li> <li>- Realizar cálculos aritméticos precisos.</li> <li>- Contar con agilidad grandes cantidades de billetes y monedas</li> </ul>
<b>Funciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recepcionar los valores de ventas en efectivo.</li> <li>- Emitir el comprobante de venta respectivo.</li> <li>- Recibir depósitos de abonos de clientes.</li> <li>- Hacer los cortes parciales de efectivo necesario, para entregarlos debidamente conciliados al Contador para que sean depositados oportunamente en la cuenta correspondiente.</li> <li>- Colaborar en los procesos de arcos de caja.</li> <li>- Responder durante la jornada laboral por el efectivo y la recaudación diaria tomando las medidas que garanticen la no existencia de sobrantes ni faltantes en caja.</li> </ul>

**Fuente:** Investigación de Campo  
**Elaborado por:** Postulantes

## **3.6. Establecimiento de Políticas**

### ***3.6.1 Nivel Directivo***

La gerencia es responsable de la determinación de objetivos institucionales y del establecimiento de planes para lograr dichos objetivos, es así que se determinan las siguientes políticas gerenciales:

- ✓ El nivel directivo será responsable de establecer los planes y programas de trabajo para cada área de la empresa.
- ✓ La gerencia determinará el tiempo requerido para llevar adelante la ejecución de los planes que ha elaborado.
- ✓ Asignará y supervisará al personal de la empresa los trabajos que deben realizarse de acuerdo con las prioridades que requieran las distintas actividades e impartir las instrucciones necesarias para su desarrollo.
- ✓ La gerencia coordinará continuamente la respectiva evaluación, para conocer si se están cumpliendo los planes establecidos en cada una de las áreas de la empresa, con la finalidad de detectar alguna desviación y establecer medidas correctivas.

### ***3.6.2. Nivel Administrativo***

Dentro del nivel administrativo se establecen las siguientes políticas que permitan dar cumplimiento a los objetivos previamente establecidos.

#### ***3.6.2.1. Administración de Recursos Humanos***

Considerando al personal como el recurso más importante y valioso de la empresa se determina las siguientes políticas de personal:

- ✓ El departamento de administración obtiene, desarrolla, utiliza, evalúa y mantiene la calidad y el número apropiado de trabajadores activos, para aportar a la organización una fuerza laboral adecuada.

- ✓ Todos los integrantes del área operativa deberán utilizar los respectivos uniformes previamente determinados, de lo contrario se cobrará una multa de \$3,00 por día al personal que se presente sin el uniforme en el horario de trabajo.
- ✓ El personal operativo debe utilizar las protecciones de seguridad industrial requeridas durante la ejecución de sus funciones, actividades o tareas dentro de la empresa, con la finalidad de preservar su integridad física.
- ✓ Se justifica la falta del personal en caso de enfermedad solamente con la presentación de la certificación medica correspondiente, o salvo el caso de argumentación de ausencia por fuerza mayor que amerite justificativo (fallecimiento de un familiar).
- ✓ El horario normal de trabajo que se establece la empresa es a las 7:30 am hasta las 12:00 pm (con una hora de receso para el almuerzo), y de 13:00 pm a 16:30pm. La asistencia de todo el personal que labora en la empresa será controlada a través de tarjetas automáticas, con la finalidad de llevar un registro confiable que permita confirmar la presencia, detectar atrasos y determinar horas extras.
- ✓ Periódicamente se hará una evaluación del desempeño al personal y serán archivados en el expediente correspondiente a cada empleado.
- ✓ Cuando la empresa decida realizar aumentos de sueldos tomará la evaluación realizada como base para dichos aumentos. Cada miembro del personal recibe su salario como miembro de la institución y alguna otra remuneración que la alta gerencia pueda autorizar.
- ✓ Si un empleado decide abandonar la empresa es deseable que lo notifique, siempre que sea posible, de manera escrita, debiendo devolver todas las propiedades de la empresa.

- ✓ El Jefe o encargado de Recursos Humanos realizará una planificación anual para realizar cursos de capacitación de todo el personal, con la finalidad de mejorar los conocimientos y desempeño del mismo.

#### **3.6.2.2 Efectivo**

- ✓ El efectivo debe custodiarse en cajas de seguridad o en cajas protegidas con llaves que deberá poseer el delegado de tesorería, conservándose una copia de dicha llave en gerencia para situaciones emergentes.
- ✓ Se establece un monto fijo de caja chica de \$300,00 dólares mensuales el cual será utilizado para gastos de menor cuantía en los que se incurra durante el desarrollo de las actividades propias de la empresa este fondo de caja chica se restituirá por lo menos una vez al mes.
- ✓ Toda factura o nota de venta por compra de bienes o servicios de menor cuantía utilizando el Fondo Fijo de Caja Chica, los Comprobantes de Caja Chica y los Comprobantes de ingresos Caja, deben estar firmados por tesorería y el receptor o depositante del efectivo respectivamente
- ✓ Previo al depósito, cada día se realizará el cierre de caja y se conciliará la recaudación con los documentos de cobro.
- ✓ El efectivo cobrado deberá ser depositado de manera intacta y diariamente en una de las cuentas corrientes de la empresa.

#### **3.6.2.3 Bancos**

- ✓ Con el objeto de contar con el control correspondiente y para facilitar el manejo financiero, todo egreso de dinero que realice la empresa por la compra de bienes o servicios lo hará únicamente a través de cheques de las respectivas cuentas corrientes. Con cada cheque que se gire deberá emplearse un Comprobante de Egreso de Caja pre-numerado.

- ✓ Deben conciliarse las operaciones de las cuentas bancarias mensualmente utilizando los estados de cuenta remitidos por el banco depositario, dejando evidencia de dicha conciliación al final de cada mes.
- ✓ Se revisará continuamente el mayor de bancos para tomar decisiones, conociendo la disponibilidad del saldo contable bancario para proponer, de ser el caso, inversiones en mercadería.

#### **3.6.2.4 Inventarios**

- ✓ El delegado de bodega será personal caucionado, es decir que para desempeñar este puesto deberá entregar la respectiva caución, pudiendo ser esta prendaria o a través de una póliza de fidelidad con una Compañía de Seguros.
- ✓ Los inventarios deberán almacenarse en lugares seguros y apropiados de acuerdo a los requerimientos y compatibilidad de la mercadería, herramientas y demás materiales necesarios para el desenvolvimiento del personal.
- ✓ Debe efectuarse constataciones físicas, periódicas y sistemáticas a los productos almacenados y cotejar los resultados por lo menos trimestralmente.
- ✓ El almacén debe contar con relación de cargos y nombres de las personas autorizadas a ingresar en el mismo y firmas autorizadas para solicitar requerimiento de materiales y emitir órdenes de compra.
- ✓ Todo documento elaborado por movimientos de existencias debe estar firmado por la persona que entrega y por la persona que recibe.
- ✓ Conciliación de saldos de las existencias mensualmente tomando como referencia los registros contables.

### **3.6.2.5 Activos Fijos Adquisición**

- ✓ El gerente será quien aprobará la adquisición de activos fijos, verificando y aceptando las condiciones de pago.
- ✓ Se considerarán activos fijos aquellas compras de bienes muebles o equipos cuyo costo sea a partir de los 300,00 dólares.
- ✓ El contador verificará el ingreso a bodega con las firmas respectivas y el chequeo de las operaciones numéricas de las facturas.
- ✓ Se procederá a codificar el activo de acuerdo al tipo y se ingresará en el Sistema de Inventarios para su control, así como su respectivo control en la hoja de Excel especificando las características del mismo.

### **Toma Física De Maquinaria, Herramientas Y Equipo**

- ✓ Todos los activos fijos deberán estar con su respectiva etiqueta de identificación.
- ✓ Los custodios de los activos fijos deben firmar actas de responsabilidad, que garanticen su recuperación ante los faltantes o deterioros por negligencia.
- ✓ El contador coordinará con el gerente la fecha de la toma física de activos fijos, la cual deberá realizarse por lo menos una vez al año.

### **Terreno y Edificio**

- ✓ La gerencia deberá mantener las escrituras originales que acreditan la posesión de estos activos.
- ✓ El contador mantendrá copias de las escrituras de los terrenos y edificios para pagar los respectivos impuestos cada año.

## **Vehículos**

- ✓ Los vehículos de propiedad de la empresa serán de uso exclusivo del personal autorizado por el gerente.
- ✓ El mantenimiento del vehículo se realizará en los talleres autorizados por la gerencia.
- ✓ La emisión de los tickets de combustible serán emitidos para personal autorizado por el gerente,

### **3.6.2.6 Clientes y Facturación**

#### **Clientes**

Teniendo en cuenta la importancia y necesidad de disminuir el incremento de cuentas incobrables, se establece las siguientes políticas de Crédito y Cobranza, para conceder crédito a los clientes se considerarán los siguientes factores:

- ✓ Estabilidad laboral en el lugar de trabajo
- ✓ Ingresos y gastos mensuales.
- ✓ Referencias comerciales.
- ✓ Referencias personales.
- ✓ En el crédito de clientes nuevos se solicitará: copia de documentos de identificación (cédula, papeleta de votación, etc.), número de teléfono convencional y celular, dirección exacta, si se considera que la dirección es de difícil ubicación se pedirá el último pago de agua o luz.
- ✓ Para otorgar crédito a una persona será necesario que realice las dos primeras compras al contado, con la finalidad de conocer de alguna forma la capacidad de pago del cliente.

- ✓ La forma de pago del cliente puede ser en efectivo, cheque o depósito en las respectivas cuentas de la empresa.
- ✓ Los plazos de crédito, irán desde 30 a 180 días según el monto de la compra y de las políticas de pago de los clientes.
- ✓ Es obligatorio para todo cliente; que requiera un crédito que supere los 1.000,00 dólares, contar con:
  - ✓ Cuenta Corriente con más de 6 meses de apertura para personas naturales.
  - ✓ Cuenta Corriente con más de 1 año con más de un año de apertura para personas jurídicas.
  - ✓ Si un crédito tiene más de 3 meses de vencido y no se ve intención de pago, será necesario pasar la cuenta incobrable a un abogado.

### **Facturación**

- ✓ A utilizarse deben cumplir con los requisitos de ley, tanto de los requerimientos previstos así como también del llenado de este documento.
- ✓ Las facturas deben estar debidamente pre-numeradas siendo preciso al cancelarse, entregarse el original al cliente.
- ✓ La administración deberá llevar un archivo ordenado con las copias de las facturas emitidas a los clientes.
- ✓ La administración receptorá los ingresos diarios.

### **3.6.2.7 Proveedores**

- ✓ Adquisiciones se encargará de seleccionar el proveedor previo a una cotización de precios, examinando la calidad y facilidades de pago, con la respectiva autorización del jefe financiero de la empresa.

- ✓ El encargado de realizar las adquisiciones deberá contar con una buena programación de pagos a proveedores para lograr una óptima utilización de recursos económicos.
- ✓ Las cuentas por pagar deben analizarse por rangos de fechas de vencimiento, a fin de tener un conocimiento actualizado de los que se debe proceder a efectuar su pago.
- ✓ Las órdenes de compra deberán estar respaldadas con la autorización debida, antes de ser enviadas al proveedor seleccionado.

#### **3.6.2.8 Ventas**

Con la finalidad de alcanzar los objetivos previamente establecidos se establecen las siguientes políticas de venta:

- ✓ Se proporcionará un descuento del 3% por pronto pago a los clientes que superen los \$500,00 en cada pedido.
- ✓ Se realizará continuas cuñas publicitarias de todos los productos que se expende en la empresa, por medio de prensa escrita, radio y televisión.
- ✓ Todas las sugerencias del cliente y de los proveedores serán recibidas a través de un buzón que será revisado por el departamento de ventas.
- ✓ Se elaborará y enviarán catálogos de cada uno de los productos que se ofertan, con las respectivas descripciones, a los clientes potenciales.
- ✓ La excelencia en la atención al cliente se avala con la práctica de los valores y principios de la empresa.
- ✓ Se garantiza el buen estado del producto durante el periodo de caducidad del mismo.

### ***3.6.3 Nivel Operativo***

Esta unidad comprende el área de bodega, ventas y cajas registradoras, las cuales involucran la esencia de la organización como es, la presentación, almacenaje y expendio de un producto que satisfaga las necesidades de los clientes, para el efecto se establecen las siguientes políticas:

#### ***3.6.3.1 Área De Proceso Operativo***

- ✓ Las órdenes de trabajo serán aceptadas con firmas de responsabilidad.
- ✓ Las órdenes de trabajo serán cuidadosamente examinadas por cada sección que la reciba, con la finalidad de planificar y organizar adecuadamente el almacenaje, presentación y expendio de productos.
- ✓ Cada una de las secciones del proceso operativo deberán responder de forma material por los enseres bajo su custodia, que sufran algún daño por descuido e ineficiencia de los empleados.
- ✓ Cada sección es responsable de mantener el aseo en su lugar de trabajo, siempre limpio es responsabilidad del lugar asignado.
- ✓ Cada sección tiene la obligación de trasladar el producto al lugar destinado para su respectivo almacenamiento, previa verificación del jefe.

### **3.7. Procedimientos Propuestos**

#### ***3.7.1 Proceso Del Nivel Directivo***

En base a los objetivos que persigue Centro Comercial su Economía el nivel directivo ejecuta simultáneamente, o al menos en forma continuada, las funciones de planeamiento, organización, dirección y control.

**Cuadro N° 3.7**

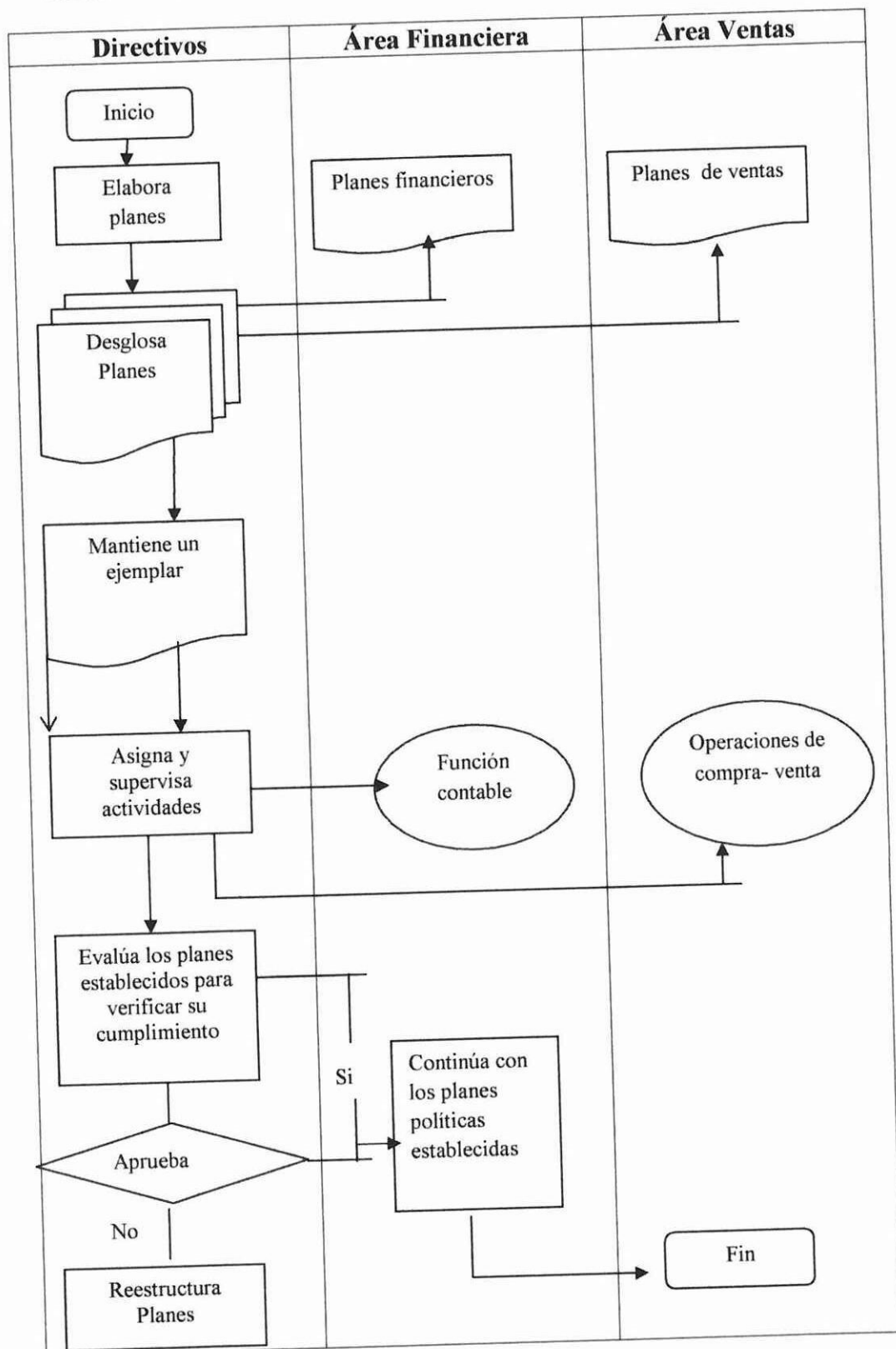
**PROCESO DEL NIVEL DIRECTIVO**

<b>ACTIVIDADES</b>	
<b>1</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Establecer conjuntamente con cada área de la empresa los planes y programas de trabajo, conservando un ejemplar para su posterior evaluación.</li></ul>
<b>2</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• El nivel directivo determinará el tiempo requerido para llevar adelante la ejecución de los de los planes que ha elaborado.</li></ul>
<b>3</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Asignará y supervisará al personal de la empresa los trabajos y estudios que deben realizarse de acuerdo con las prioridades que requieran las distintas actividades e impartir las instrucciones necesarias para su desarrollo.</li></ul>
<b>4</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• El gerente coordinara acciones para realizar continuamente la respetiva evaluación, para conocer si se están cumpliendo los planes establecidos en cada una de las áreas de la empresa, con la finalidad de detectar alguna desviación y establecer medidas correctivas.</li></ul>

**Fuente:** Investigación de Campo  
**Elaborado por:** Postulantes

Gráfico N° 3.2

FLUJOGRAMA DE PROCEDIMIENTOS DEL NIVEL DIRECTIVO



Fuente: Investigación de Campo  
 Elaborado por: Postulantes

### ***3.7.2 Procedimientos del Nivel Administrativo***

#### ***3.7.2.1 Administración de Recursos Humanos***

El recurso más importante y valioso de las organizaciones es el recurso humano que lo conforma. El ambiente de control estará totalmente fortalecido si la empresa administra de manera eficiente y eficaz este recurso, la que parte del establecimiento de las necesidades de personal y del perfil de directivos y empleados requeridos.

El proceso técnico definido para la administración del recurso humano parte de la integridad, el comportamiento ético y la competencia profesional, aspectos a ser demostrados con relación a las funciones que deben ejecutar y los productos a generar.

#### **Procedimientos de Control**

Para que la empresa Centro Comercial su Economía cuente con procedimientos que prevengan errores en el desarrollo de los procesos a los que está sujeto el personal que labora en la empresa, se establece el siguiente proceso para la administración del personal:

- ✓ Reclutamiento,
- ✓ Selección,
- ✓ Inducción,
- ✓ Evaluación del desempeño,
- ✓ Mantenimiento
- ✓ Desarrollo y
- ✓ Control.

#### ***3.7.2.2 Efectivo***

Con el objeto de salvaguardar el efectivo que ingresa diariamente a recaudación y tesorería, se depositará lo recaudado de forma inmediata en la cuenta corriente del respectivo banco de la entidad (a excepción del dinero destinado al pago de sueldos).

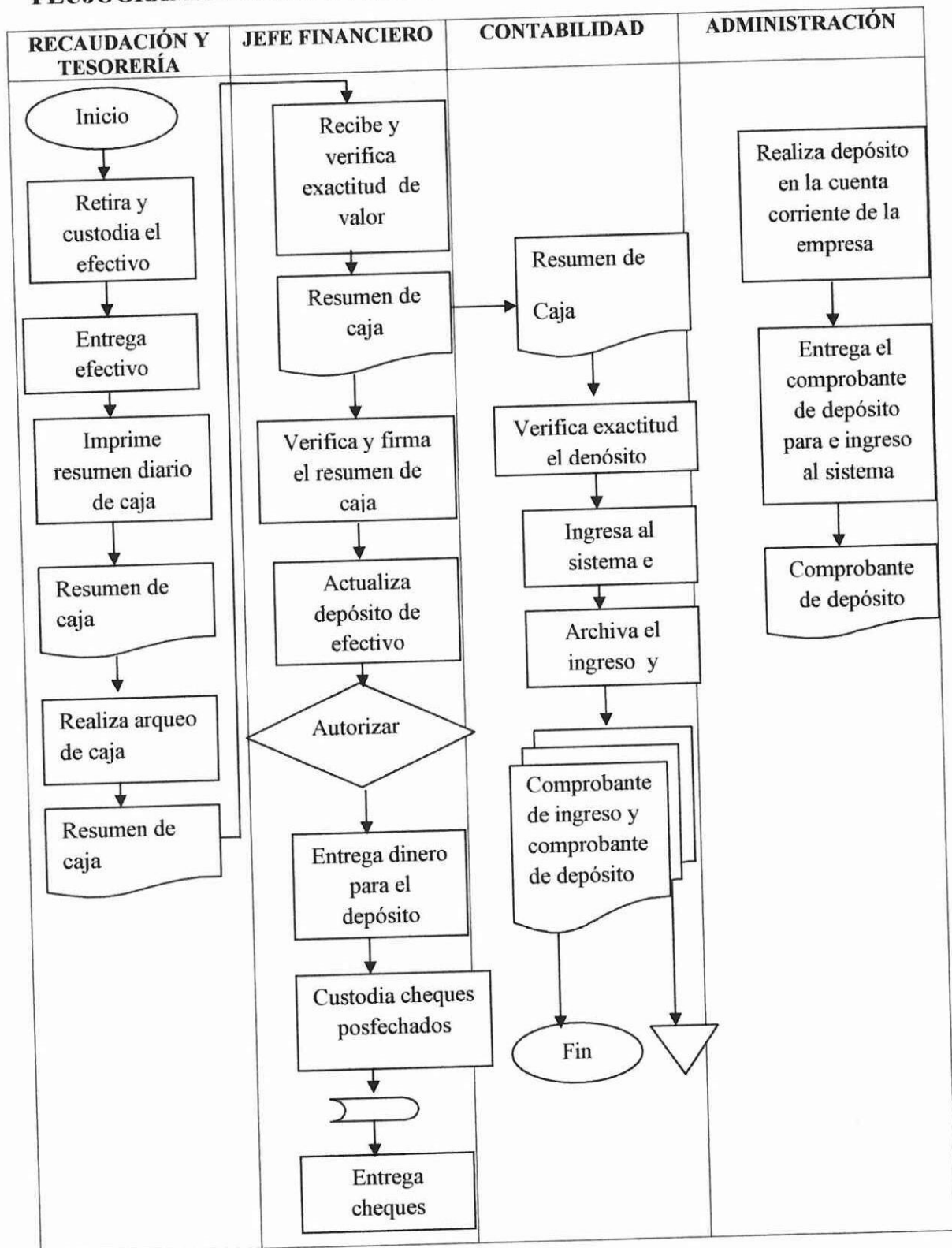
## **Descripción del Procedimiento**

El encargado de recaudación y tesorería será la encargada de recibir el dinero en efectivo y cheques que ingresen diariamente, resguardando en una caja de seguridad protegida por llaves.

- ✓ Al finalizar la jornada de trabajo el encargado de recaudación y tesorería, entregará el efectivo y cheques recaudados al jefe financiero.
- ✓ El encargado de recaudación y tesorería imprimirá la hoja del resumen de caja diariamente, previa verificación y cuadro del efectivo se procederá a realizar el arqueo de caja en la presencia del jefe financiero.
- ✓ Se sumillará la hoja de resumen y autorizará el respectivo depósito en las cuentas corrientes de la empresa.
- ✓ En caso de cheques posfechados se mantendrán en custodia del jefe financiero.
- ✓ La administración será responsable de realizar los respectivos depósitos del efectivo en una de las cuentas corrientes y emitirá al contador el respectivo comprobante de depósito conjuntamente con la hoja de resumen de caja para la respectiva contabilización.
- ✓ El contador recibirá el respectivo comprobante de depósito emitido por el banco para proceder a ingresar en el Sistema de Contabilidad e imprimir el Comprobante de Ingreso a Caja que se utilizará pre-numerado previo a la verificación del comprobante bancario.
- ✓ Con el resumen de caja mantendrá un archivo ordenado de estos documentos, en orden cronológico, detallado y sistematizado, para su respectivo archivo.

Gráfico N° 3.3

FLUJOGRAMA PROCESO PARA SALVAGUARDAR EL EFECTIVO



Fuente: Investigación de Campo  
 Elaborado por: Postulantes

### ***3.7.2.2.1 Control Interno para el Efectivo.***

**1. El Contador debe efectuar Arqueos sorpresivos a la recaudación de Caja en presencia del Jefe Financiero, por lo menos dos veces en el mes.**

Se debe realizar arqueos de caja a pesar que diariamente ingresa grandes cantidades de dinero, puesto que se recauda diariamente en las oficinas.

Instruir al contador y gerente para que realicen arqueos de caja sorpresivos y periódicos para verificar la confiabilidad de los responsables de este rubro, los arqueos se realizaran sobre todos los fondos que se encuentren a disposición de la persona responsable y dejar constancia escrita y firmada por las personas que participen en esta actividad.

**2. La recaudación diaria del efectivo y cheques deben ser depositados sin excepción, en forma intacta e inmediata, a más tardar al siguiente día.**

El depósito intacto e inmediato disminuye la posibilidad de sustracción o robo externo y evita la acumulación de sumas innecesarias en manos del custodio de caja.

**3. Comparar detalladamente la ficha de depósito con el registro de entrada y el resumen de caja.**

Esto proporciona una verificación adicional sobre la exactitud del depósito y aumenta la necesidad de involucrarse para evitar el fraude.

**4. Reportar oportunamente todo ingreso al Departamento de Contabilidad, enviando el comprobante de depósito para su contabilización.**

Se debe ingresar al departamento de contabilidad diariamente con sus respectivos documentos de soportes y con firmas de responsabilidad.

3.7.2.2 Herramienta para el Control Interno del Efectivo

Formato N° 3.1

**LISTA DE CHEQUEO PARA CONTROL INTERNO DEL EFECTIVO**

<b>"CENTRO COMERCIAL SU ECONOMIA"</b>  <b>CONTROL DE EFECTIVO</b>			
<b>Sección:</b> _____			
<b>Responsable:</b> _____		<b>Cargo:</b> _____	
<b>Fecha de Control:</b> _____			
	ACTIVIDAD	SI	NO
1	Efectuar arqueos sorpresivos de caja en presencia de un Directivo		
2	Todas la entradas diarias de caja son depositadas sin excepción, e inmediato a más tardar al siguiente día.		
3	Comparar detalladamente la ficha de depósito con el registro de entrada y el resumen de caja		
4	Reportar oportunamente todo el ingreso al departamento de contabilidad, enviando el comprobante de depósito para la respectiva contabilización		
<b>Observación:</b>			

**Fuente:** Investigación de Campo  
**Elaborado por:** Postulantes

### 3.7.2.3 Caja Chica

Con la finalidad de controlar adecuadamente los gastos menores y urgentes que se generan en las actividades propias de la empresa, es necesario crear un fondo fijo de caja chica de \$300 que será restituido por lo menos una vez al mes, dicho fondo ahorrará tiempo y permitirá que las operaciones de valor reducido sean realizadas oportunamente.

#### Descripción del Procedimiento

1. El delegado de recaudación y tesorería será responsable de custodiar bajo llave el fondo fijo de caja chica, el cual cubrirá gastos urgentes que se harán en efectivo.
2. Se deberá llevar un archivo ordenado de facturas, notas de venta y los Comprobantes de Caja Chica que son producto de gastos emergentes y de menor cuantía, y cada mes entregará a Contabilidad para su revisión y para que la tesorería proceda a su restitución. Para el efecto se propone utilizar el siguiente formato:

#### Formato N° 3.2

#### COMPROBANTE DE EGRESO DE CAJA CHICA

"CENTRO COMERCIAL SU ECONOMIA" COMPROBANTE DE EGRESO CONFONDOS DE CAJA CHICA N° 00001	
BENEFICIARIO _____	
SON _____	DÓLARES
FECHA _____	
CONCEPTO _____	
_____ ELABORADO	_____ RECIBÍ CONFORME

Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado por: Postulantes

Este comprobante será respectivamente pre-numerado y tendrá dos ejemplares, el original será entregado al beneficiario o personal que requiera el dinero, la copia será archivada conjuntamente con la factura o nota de venta que respalde al gasto efectuado. Recaudación y tesorería será responsable de realizar manualmente estos comprobantes y llevar un archivo ordenado por fechas.

3. Recaudación y tesorería realizará un resumen de los gastos respaldados con los respectivos comprobantes de egreso del fondo de caja chica al final de cada mes, llevando así un registro mensual de los gastos con dichos fondos caja chica para solicitar al jefe financiero su respectiva retribución. Para el efecto se establece el siguiente formato para la retribución de dicho fondo:

**Formato N° 3.3**

**FORMULARIO DE REPOSICIÓN DEL FONDO DE CAJA CHICA**

<b>"CENTRO COMERCIAL SU ECONOMIA"</b> <b>RESUMEN GASTO MENSUAL DEL FONDO DE CAJA CHICA</b>			
MES.....			
FECHA	N° DE COMPROBANTE	CONCEPTO DEL GASTO	VALOR
<b>TOTAL GASTOS</b>			\$.....
<b>SALDO DEL FONDO DE CAJA CHICA</b>			\$.....
_____ <b>RESPONSABLE DEL FONDO</b>		_____ <b>FECHA</b>	
_____ <b>AUTORIZADO</b>	_____ <b>FECHA</b>	Rembolso con cheque N°..... Cuenta Corriente N°..... Valor \$.....	

**Fuente:** Investigación de Campo  
**Elaborado por:** Postulantes

El resumen del gasto mensual fondo de caja chica permitirá tener un control adecuado de los gastos que se realizan con los fondos de caja chica.

Existirá el responsable de este fondo realizará cada fin de mes el registro de dicho resumen y llevará un archivo ordenado conjuntamente con los documentos de soporte como son:

- ✓ Comprobantes de egreso con fondos de caja chica
- ✓ Facturas o notas de ventas que justifican los gastos.

4. La retribución del fondo de caja chica se realizará con previa autorización, y para lo cual se presentará al jefe financiero el resumen establecido.

Respaldado con las copias de los comprobantes de egresos de caja chica y las respectivas facturas o notas de venta que justifican los desembolsos de dichos fondos.

5. El jefe financiero revisará el resumen y los documentos de respaldo de forma minuciosamente para autorizar la respectiva restitución del fondo de caja chica.

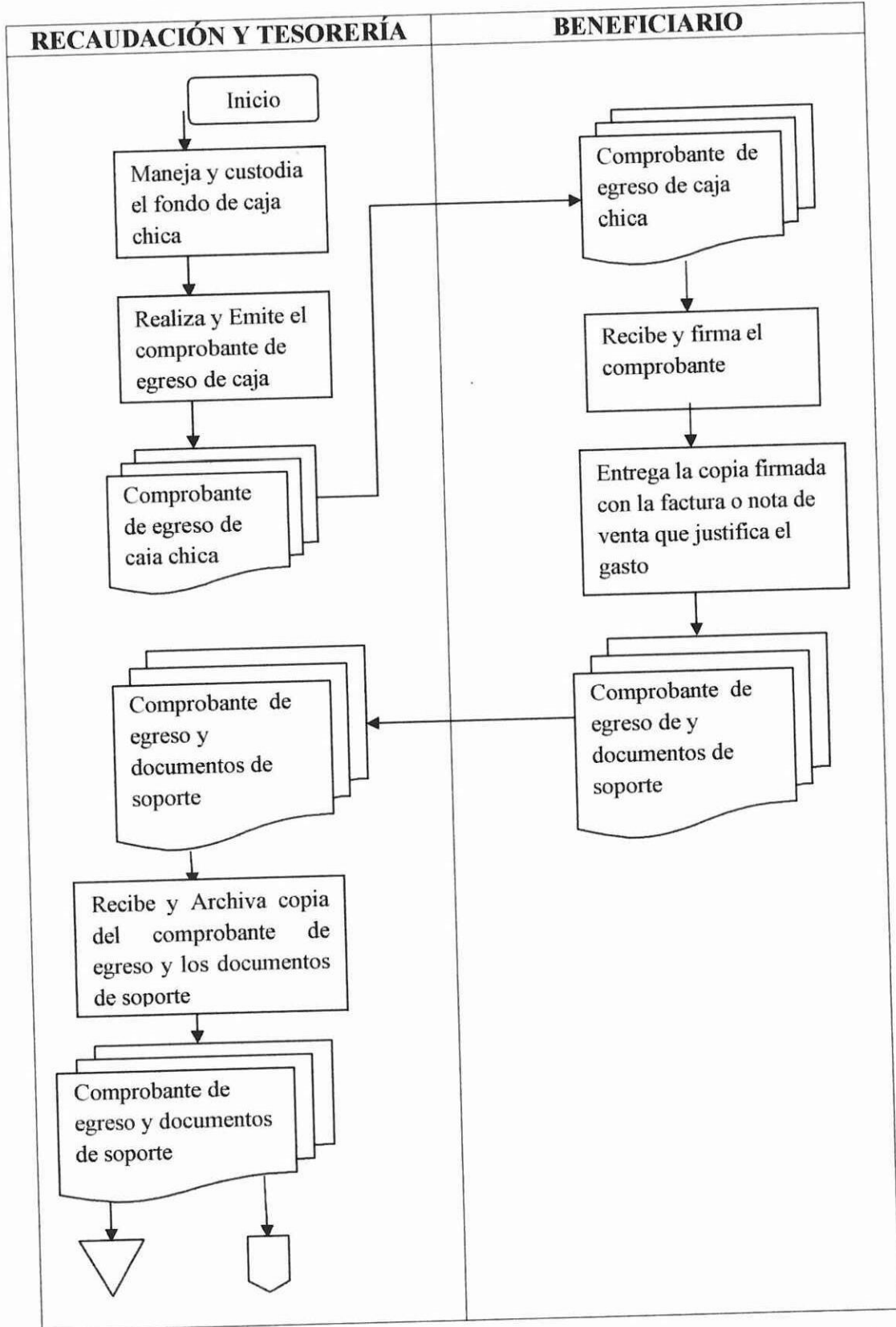
6. El Contador realizará arquezos sorpresivos al fondo de caja chica en cualquier instante, sin previo aviso.

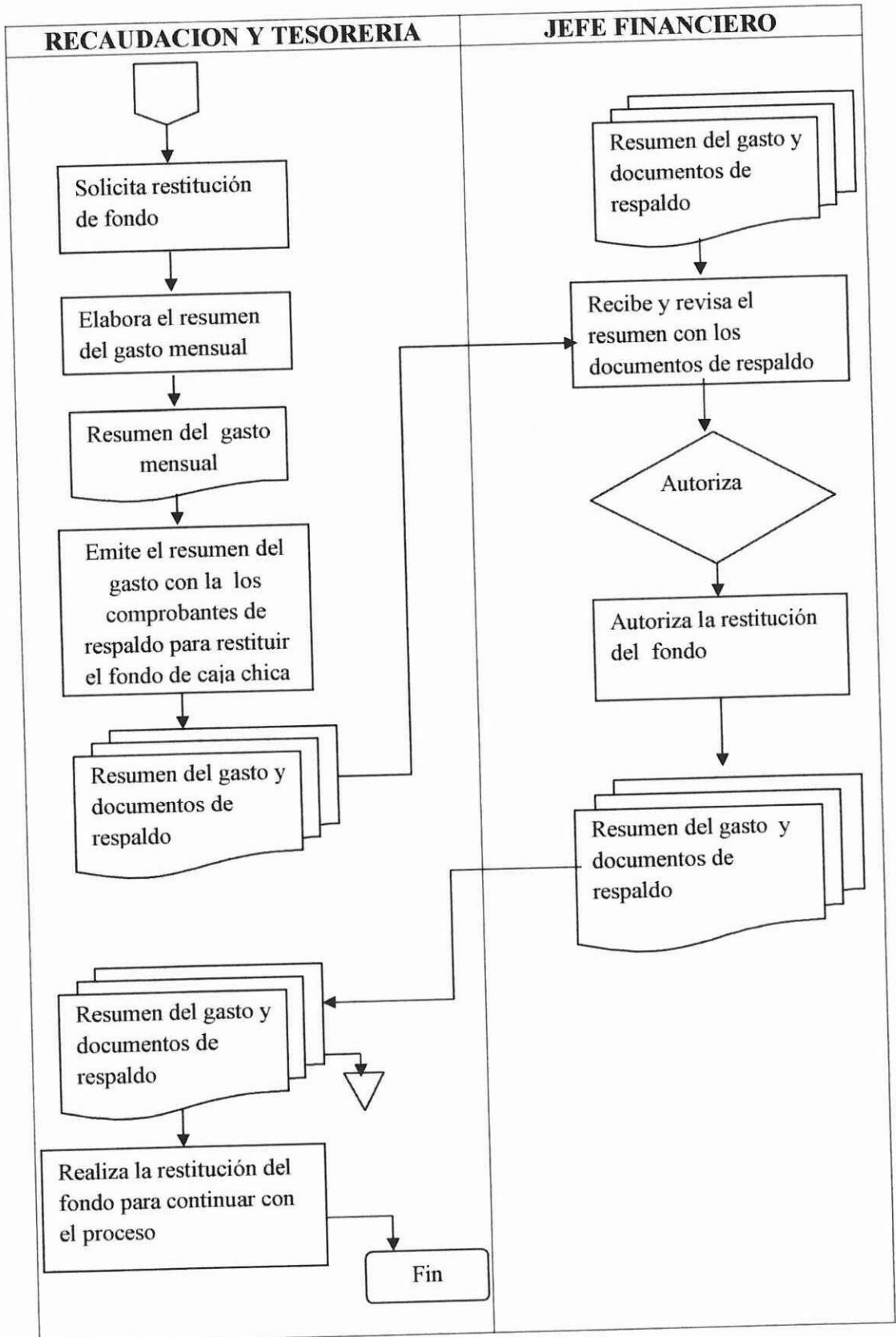
7. El arqueo del fondo de caja chica se realizará utilizando los Comprobantes de Caja Chica y las facturas o notas de venta que respaldan estos gastos.

8. Cualquier diferencia encontrada deberá ser justificada inmediatamente por el custodio responsable de este fondo ante el jefe financiero, estas deben ser informadas a su debido tiempo para corregirlas internamente en el Centro Comercial su Economía.

Gráfico N° 3.4

FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE CAJA CHICA





Fuente: Investigación de Campo  
 Elaborado por: Postulantes

### **3.7.2.3.1 Control Interno del Fondo de Caja Chica.**

#### **1. Usar el Fondo Fijo de Caja Chica**

Utilizar un fondo fijo limita la cantidad en custodia, permite verificar la cantidad cada vez que se efectúa el reembolso.

#### **2. Determinar que sea un solo custodio el encargado del manejo del fondo de caja chica.**

Habiendo dos o más custodios se pueden culpar entre sí, con lo cual se diluye a la responsabilidad.

#### **3. En los comprobantes de pago debe existir los siguientes requisitos:**

- a) Las facturas o notas de venta que respaldarán el gasto efectuado con el Fondo de Caja Chica.
- b) Es necesario que se utilice un Comprobante de Caja Chica pre-numerado para cada pago.
- c) El comprobante de Caja Chica debe estar firmado en el Recibido por el beneficiario, al firmar el beneficiario el campo Recibido.
- d) Una vez que los comprobantes han sido cubiertos, deberán sellarse con pagado, para que no puedan volver a usarse.

#### **4. Realizar mensualmente el resumen del gasto con fondos de caja chica.**

Es conveniente llevar un registro que facilite la identificación general de los gastos efectuados cada mes, así se podrá solicitar la reposición del fondo.

#### **5. Toda restitución del fondo de caja chica debe ser autorizado por el Jefe Financiero y respaldada con los documentos que justifiquen el gasto.**

De esta manera se puede verificar la adecuada utilización del fondo de caja chica y a vez se respalda la restitución de este fondo.

#### **6. Efectuar arquezos sorpresivos de los fondos.**

Como medida de control preventiva contra irregularidades y préstamos no autorizados se deberán efectuar los arquezos sorpresivos.

**3.7.2.3.2 Herramienta para el Control Interno del Fondo de Caja Chica.**

**Formato N° 3.4**

**LISTA DE CHEQUEO PARA CONTROL DE CAJA CHICA**

<p><b>"CENTRO COMERCIAL SU ECONOMIA"</b></p> <p><b>CONTROL DEL FONDO DE CAJA CHICA</b></p>			
Sección: .....			
Responsable: ..... Cargo: .....			
Fecha de Control: .....			
	ACTIVIDAD	SI	NO
1	Emplear un fondo fijo para gastos de menor cuantía.		
2	Determinar un solo custodio del fondo de caja chica.		
3	Verificar la existencia de comprobantes de egreso que sustenten todos los desembolsos de caja chica		
4	Toda restitución del fondo de caja chica deben estar debidamente autorizados por el Jefe Financiero.		
5	Realizar el resumen de gasto mensual para sustentar la reposición del fondo de caja chica.		
5	Efectuar arquezos sorpresivos de estos fondos.		
<b>Observación:</b>			

**Fuente:** Investigación de Campo  
**Elaborado por:** Postulantes

#### **3.7.2.4 Bancos**

Con la finalidad de controlar los valores monetarios que se depositan y retiran de las instituciones bancarias se considera necesario realizar conciliaciones bancarias de forma mensual, de esta manera se podrá tomar decisiones sobre el saldo contable bancario para proponer inversiones ya sea comprando mercadería, insumos y otras inversiones que aporten al desarrollo de la empresa.

#### **Descripción de cada Procedimiento**

1. La administración será la responsable de realizar oportunamente los depósitos de las recaudaciones en efectivo o en cheques que ingresan diariamente producto de las ventas, en las respectivas cuentas corrientes de la empresa.
2. El Contador será responsable de realizar las conciliaciones bancarias de forma mensual, de esta manera se podrá verificar si las operaciones efectuadas por la administración han sido oportunas y adecuadamente registradas en contabilidad y a la vez conocer el saldo real de las cuentas bancarias.
3. Para el efecto la administración será quien obtenga de internet los estados bancarios periódicamente, según lo requiera el Contador, de esta manera se podrá estar constantemente actualizados con respecto a los movimientos bancarios.
4. El contador recibirá los estados de cuenta y procederá a efectuar la conciliación bancaria, la cual se realizará comparando los movimientos del libro bancos de la empresa, con los registros y saldos de los estados bancarios a una fecha determinada, para verificar su conformidad y determinar las operaciones pendientes de registro en uno u otro lado.
5. Una vez determinado el saldo de la cuenta de bancos y en el libro de la empresa, se realiza el cruce de cuentas entre estos saldos los cuales que deberán ser iguales para que exista coherencia y exactitud en las operaciones que ha realizado la empresa.

6. En caso de encontrarse diferencias se deberá revisar y considerar los siguientes aspectos, ya que puede ser producto de alguno ellos:

- ✓ Los depósitos en tránsito;
- ✓ Los cheques en circulación, girados y no pagados por el banco;
- ✓ Cheques protestados;
- ✓ Errores en el Banco y en los libros de contabilidad de la empresa;

La forma oportuna con que se realice la conciliación, será la base fundamental para el control de las disponibilidades bancarias y la toma de decisiones.

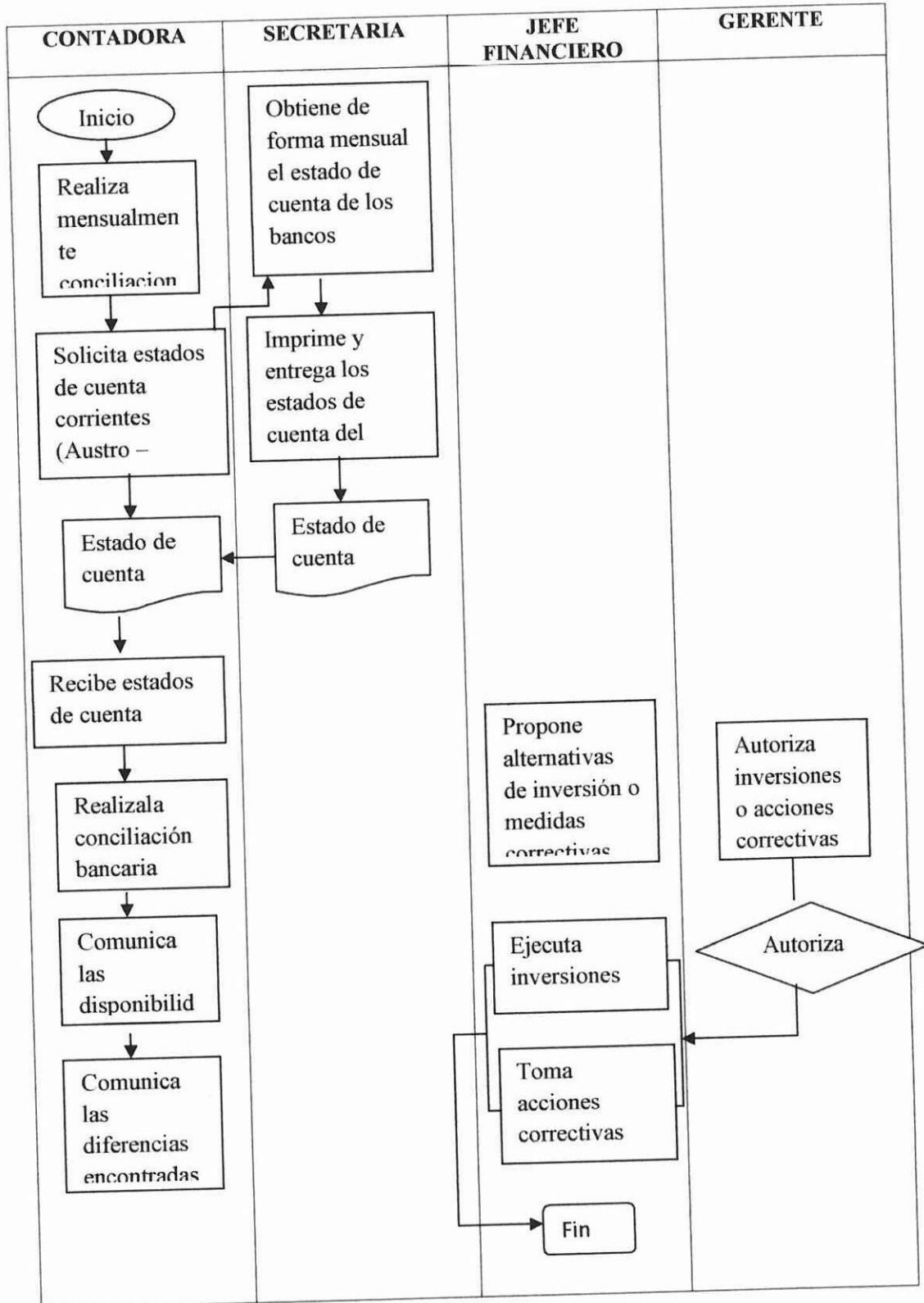
7. El contador deberá comunicar en caso de existir disponibilidad bancaria al jefe financiero quien a su vez propondrá al gerente alternativas de inversión considerando las opciones más beneficiosas para la empresa; si fuera el caso de existir riesgo por sobregiros se deberá tomar acciones correctivas de forma inmediata para cubrir el faltante en bancos.

8. El gerente analizará las propuestas emitidas por el jefe financiero y autorizará o no la inversión previamente determinada o en su caso las acciones necesaria, y debe basarse en los siguientes pasos:

- ✓ Elaborar y presentar los estados financieros e informes a gerencia.
- ✓ Verificar y controlar la documentación sustentadora de los ingresos y egresos.
- ✓ Llevar actualizados los libros y archivos contables, activos fijos y demás anexos exigidos por entidades externas e internas.
- ✓ Elaborar declaraciones y pago de impuestos.
- ✓ Elaborar rol de pagos y presentar a gerencia para su aprobación.
- ✓ Revisar la correcta aplicación de las normas tributarias vigentes.
- ✓ Revisar la aplicación de las normas y políticas contables vigentes.

Gráfico N° 3.5

FLUJOGRAMA DE PROCESOS DE BANCOS



Fuente: Investigación de Campo  
 Elaborado por: Postulantes

#### **3.7.2.4.1 Control Interno de Bancos.**

1. Los cheques posfechados que recibe la empresa producto de las ventas estarán en custodia del Jefe Financiero o personal autorizado hasta que se depositen.
2. Los cheques posfechados pueden perderse de vista y deben estar sujetos a las mismas precauciones que los documentos por cobrar.
3. Todos los cheques que ingresan a la empresa deben ser anotados adecuadamente en el libro de registro de cheques cobrados.
4. Cuando se presentan a firmar los cheques para efectuar pagos por adquisiciones de bienes y servicios, estos deben estar respaldados por el Comprobante de Egreso de Caja pre-numerado y las facturas o notas de venta.
5. Las conciliaciones bancarias deben elaborarse mensualmente
6. La pronta detección de irregularidades es esencial para el control interno.
7. En los casos que se manejan cantidades grandes de efectivo, es necesario verificaciones frecuentes que si los depósitos (desembolsos) están principalmente representados por cheques.

3.7.2.4.2 Herramienta para el Control Interno de Bancos.

Formato N° 3.5

**LISTA DE CHEQUEO PARA CONTROL INTERNO DE BANCOS**

<b>"CENTRO COMERCIAL SU ECONOMIA"</b>			
<b>CONTROL DE BANCOS</b>			
Sección: .....			
Responsable: .....		Cargo: .....	
Fecha de control: .....			
	ACTIVIDAD	SI	NO
1	Depositar de forma inmediata en cuenta corriente de la empresa las entradas diarias de cheques de cobro a la fecha.		
2	Comparar detalladamente el comprobante de depósito con el registro de entrada y con los cheques.		
3	Los cheques posfechados deben estar en custodia hasta que se depositen y deben ser registrados en el libro bancos cuando se reciban.		
4	Cuando se presentan a firma los cheques, estos deben estar respaldados por comprobantes.		
5	Las conciliaciones bancarias deben elaborarse periódicamente (mínimo una vez al mes).		
<b>Observación:</b>			

Fuente: Investigación de Campo  
 Elaborado por: Postulantes

### **3.7.2.5 Inventarios**

Con el objetivo de salvaguardar los inventarios de la empresa, es necesario llevar un adecuado control sobre ellos.

#### **Descripción De Cada Procedimiento**

1. Los inventarios deberán estar custodiados por personal caucionado y autorizado por los directivos de la empresa, para el efecto el delegado de Bodega será responsable de custodiar los inventarios de mercadería, materiales y demás insumos para las labores diarias.
2. El delegado de bodega será el responsable de verificar y calcular los máximos y mínimos en stock de materia prima, materiales e insumos para la producción, con la finalidad de evitar el desabastecimiento o sobre abastecimiento, en caso de presentarse agotamiento o ausencia de mercadería, materiales o insumos para la labor diaria se comunicará oportunamente al responsable para realizar las adquisiciones necesarias.
3. El delegado de bodega llevará un registro diario de la mercadería, materiales e insumos de la empresa, con el objeto de controlar las existencias en bodega, para el efecto preparará un informe de la mercadería e insumos entregados a ventas, adjuntando las Órdenes de Requisición despachadas y remitirá mensualmente a Contabilidad para su registro.
4. El delegado de bodega preparará un informe de los productos que han sido despachados por ventas, y remitirá mensualmente a contabilidad para su respectivo registro.
5. El contador deberá llevar un sistema de costos que permita valorar y controlar los inventarios de mercadería, materiales, y productos.

6. El delegado de bodega deberán preparar reportes periódicos sobre existencias (producto en stock) que sean:

- ✓ De movimiento lento, proporcionará información al jefe financiero para promover la venta del producto.
- ✓ Obsoletas o dañadas, para disponer de estos artículos como mejor convenga o proceder a la baja de los mismos.
- ✓ Fuera de los mínimos y máximos de stock, asegura que las existencias se conserven dentro de los límites y procura que no se realicen compras innecesarias.

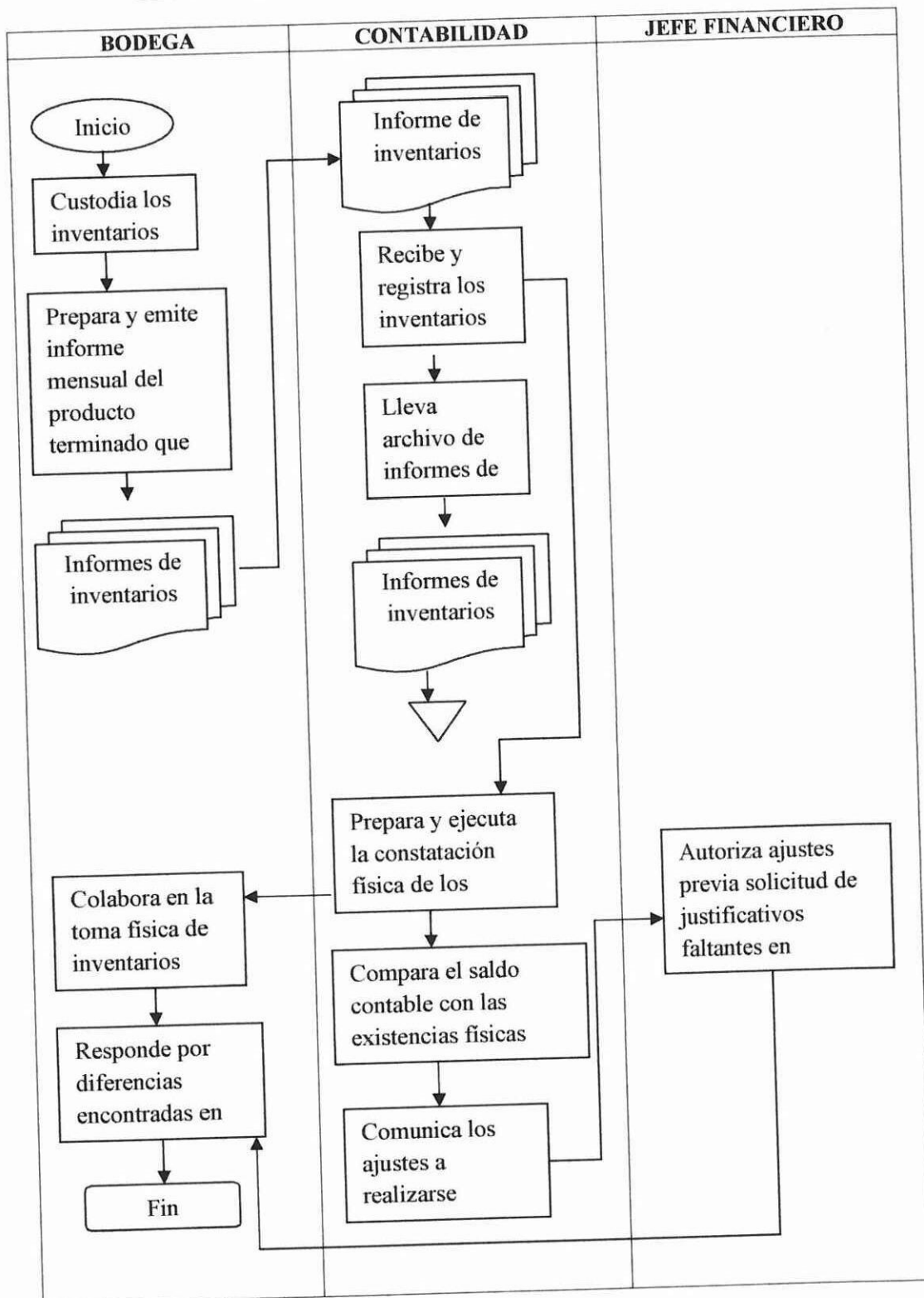
7. Se deberá practicar un constatación física de los inventarios por lo menos una vez cada año para verificar los saldos reflejados en la contabilidad frente a los saldos del inventario físico, esta acción estará a cargo del Contador conjuntamente con los custodios de estos bienes.

8. Respecto a la toma física de inventarios se deberá emplear instrucciones escritas que servirán de guía al personal asignado para la toma física, que incluyan:

- ✓ Identificación y acomodo de las existencias, de esta manera se facilitará la identificación y el conteo correcto.
- ✓ Separación de artículo de poco movimiento, obsoletos o dañados, esto facilitará los reportes de existencias.

9. Las diferencias encontradas deberán ser ajustadas en libros, previa autorización por parte del jefe financiero y en algunos casos podrá deberse a pérdidas por robos y estarán bajo la responsabilidad de los custodios que tendrán que reponer inmediatamente.

**Gráfico N° 3.6**  
**FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE INVENTARIOS**



**Fuente:** Investigación de Campo  
**Elaborado por:** Postulantes

### **3.7.2.5.1 Control Interno De Inventarios.**

1. Llevar inventarios constantes de:

- a) Mercaderías.
- b) Materiales.
- c) Insumos.

Estos documentos proporcionarán información para el control de compras y ventas. Las sustracciones de inventarios pueden ser detectadas al comparar en cualquier momento las existencias reales con los registros.

2. Almacenar todas las existencias de mercaderías, materiales e insumos en un almacén central, cerrado, bajo la supervisión de un custodio.

Esto evitará robos y facilitará el control. El grado de control puede variar en relación con el valor de los artículos en inventarios.

3 Los ajustes de inventarios deben ser autorizados por un directivo y realizarse posteriormente a la constatación física de los mismos.

Las constataciones físicas evitan los faltantes de inventarios y el ocultamiento de errores. Las diferencias, llama la atención de la gerencia y facilita a las personas indicadas la determinación de si las cuentas de control necesitan o no ajustes; también proporciona la oportunidad de investigar si las razones dadas para tales ajustes son legítimas.

4. Preparar periódicamente reportes sobre existencias, que sean:

- ✓ De movimiento lento.
- ✓ Obsoletas o Dañadas.
- ✓ Fuera de los mínimos y máximos de stock.

5. Efectuar entregas de materiales solo con requisiciones pre-numeradas y debidamente autorizadas. Garantizando así que los inventarios sean empleados solamente con fines autorizados.

3.7.2.4.1 Herramienta para el Control Interno de Inventarios

Formato N° 3.6

**LISTA DE CHEQUEO PARA CONTROL INTERNO DE INVENTARIOS**

<b>"CENTRO COMERCIAL SU ECONOMIA"</b>			
<b>CONTROL DE INVENTARIOS</b>			
Sección: .....			
Responsable: .....		Cargo: .....	
Fecha de control: .....			
	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
1	Llevar un inventario de materia prima, materiales e insumos, productos en proceso y producto terminado.		
2	Almacenar todas las existencias de materias refacciones y producto terminado en un cerrado, bajo la supervisión de un custodio. primas, materiales, almacén central,		
3	Efectuar entregas de materiales solo debidamente autorizadas. con requisiciones		
4	Preparar periódicamente reportes de existencias, que sean de moviendo lento, obsoletas o dañadas		
5	Emplear instrucciones escritas para guía del a la toma de inventarios físicos. personal asignado		
<b>Observación:</b>			

Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado por: Postulantes

### **3.7.2.6 Activos Fijos**

Con el objetivo de salvaguardar los activos fijos de la empresa, es necesario realizar constataciones físicas de las existencias de estos activos, principalmente para proteger equipos contra el riesgo de sustracción o robo.

#### **Descripción de Cada Procedimiento**

1. El contador deberá llevar un registro actualizado de todos los activos fijos de la empresa, para lo cual deberá realizar la codificación respectiva a todos aquellos activos fijos que ingresen a formar parte de la empresa.

2. La custodia de los equipos será responsabilidad de cada sección, para el efecto cada uno de los integrantes de la sección deberá firmar un acta de responsabilidad, en la cual constará la cantidad y descripción de los equipos que están en su custodia.

Los custodios deberán acatar las disposiciones establecidas en el acta de responsabilidad para garantizar recuperación de estos activos fijos ante cualquier faltante o deterioros por negligencia. Los custodios de los equipos para las labores diarias deberán dar mantenimiento periódico (por lo menos una vez al mes) a estos activos, con la finalidad de procurar el buen funcionamiento de los mismos.

3. El Contador coordinará con el jefe financiero la constatación física de la existencia de los activos fijos, la cual será realizada por lo menos una vez al año.

4. Para el efecto el Contador realizará un listado de activos fijos indicando el código de identificación del bien, su ubicación y la persona responsable de la custodia.

Para el efecto se establece el siguiente formato que será utilizado para la constatación física de la existencia de activos fijos.

Formato N° 3.7

LISTA PARA CONSTATAción DE ACTIVOS FIJOS

"CENTRO COMERCIAL SU ECONOMIA"

LISTA DE ACTIVOS FIJOS

Pág. N°

FECHA: .....

Código	Características	Ubicación	Responsable	Observaciones

Elaborado por \_\_\_\_\_

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Postulantes

Este formato facilitará y agilizará la constatación física de los activos fijos y servirá de soporte para respaldar las actualizaciones de los activos en los registros y sistemas contables.

5. La verificación física de activos fijos será efectuada por el Contador, comprobando su etiqueta de identificación conjuntamente con el listado que se creó para el efecto, documento en el que se detallarán las características más relevantes de cada bien, su modelo, serie, etc.

Elementos que servirán para verificar físicamente los activos constatados. En caso de identificar bienes en mal estado o fuera de uso, se procederá a la baja o remate según dispongan el jefe financiero.

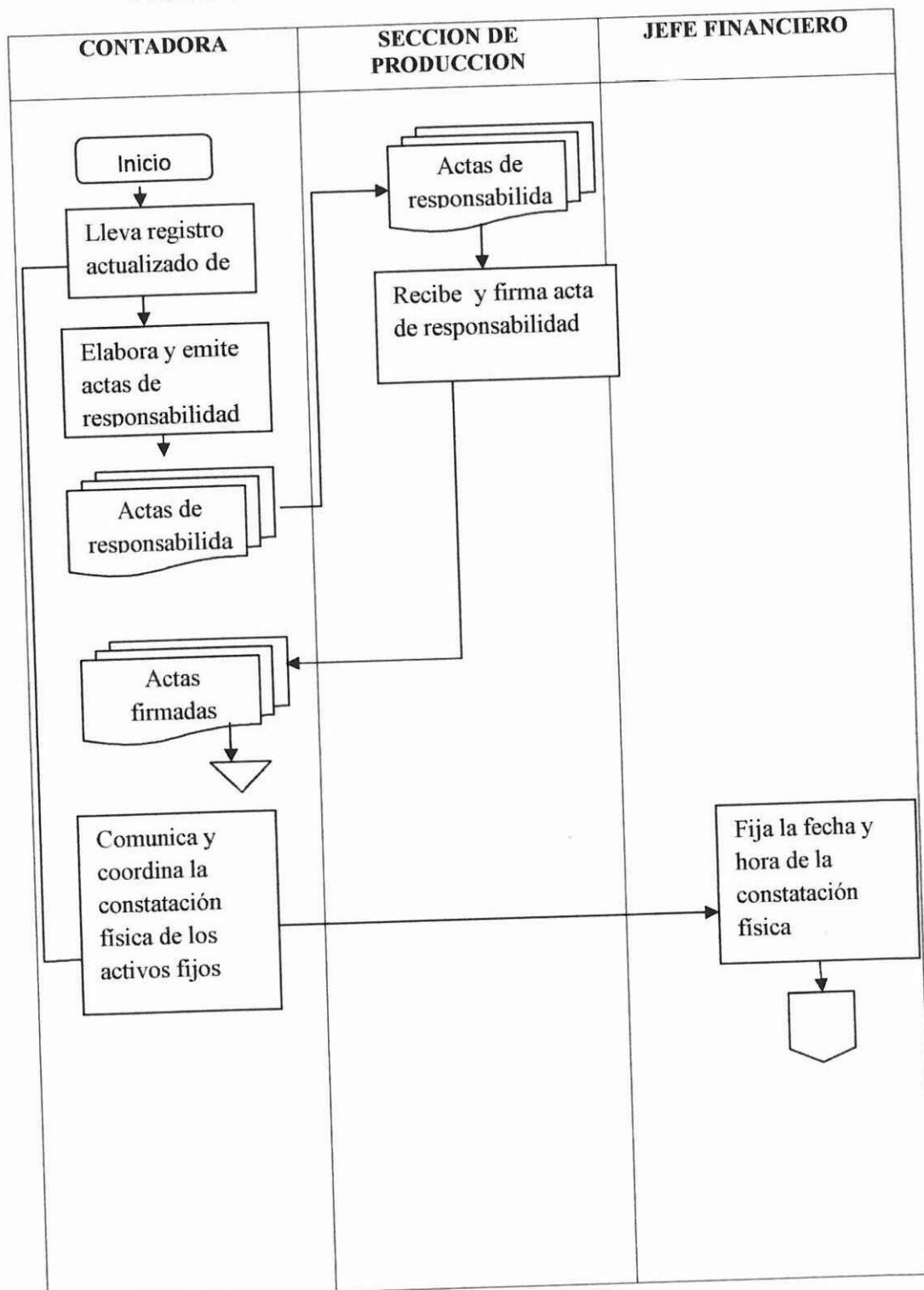
6. Las diferencias encontradas, si las hubiera, serán dadas a conocer al jefe financiero quien levantará un acta para dejar constancia del proceso de control, especificando las novedades encontradas.

En caso de que existan faltantes de activos fijos, estos faltantes estarán bajo la responsabilidad de los custodios y deberán ser restituidos inmediatamente.

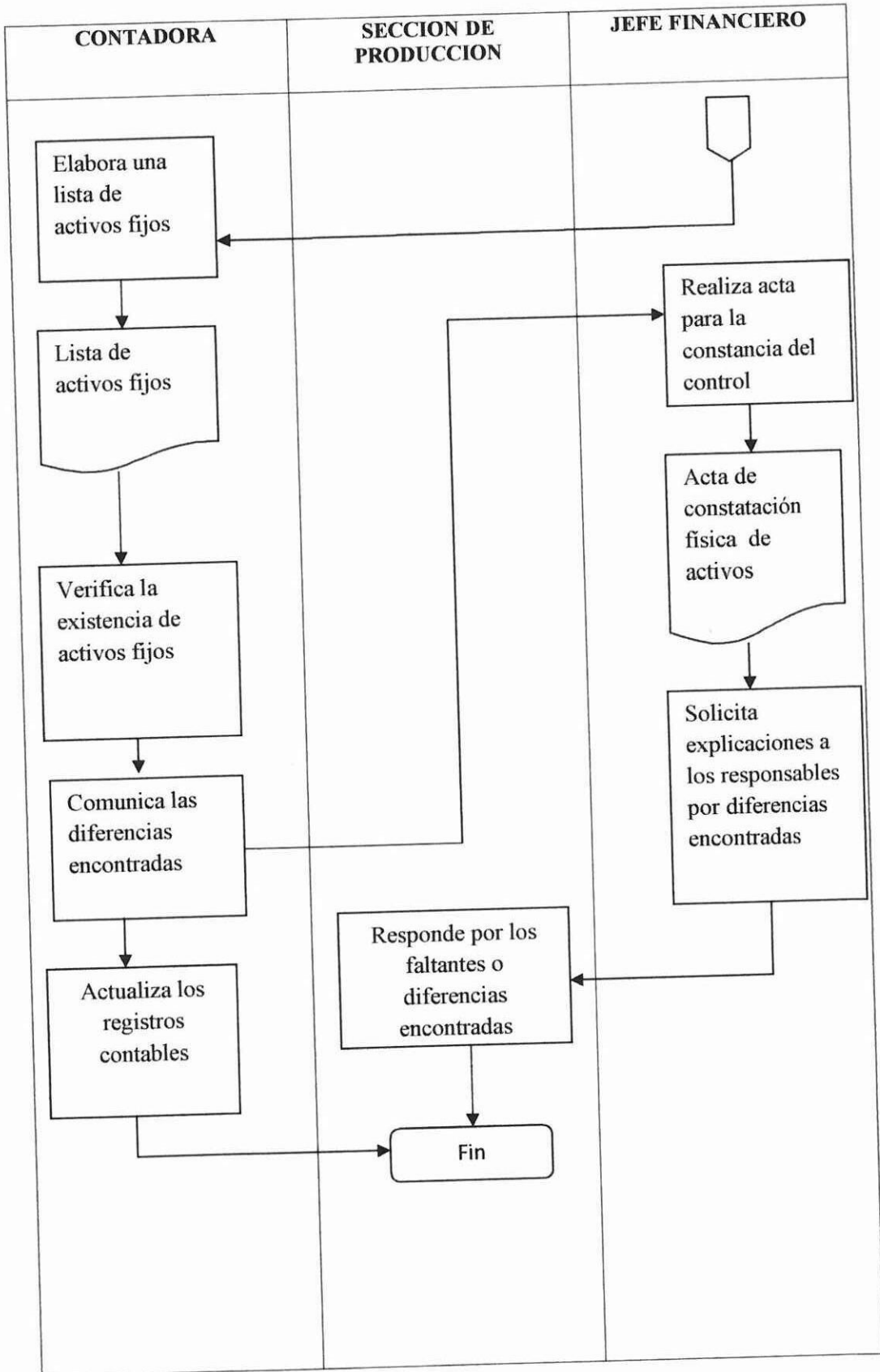
7. Explicadas y aceptadas las diferencias el contador procederá a actualizar el listado de activos y los registros contables.

Gráfico N° 3.7

FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE ACTIVOS FIJOS



Fuente: Investigación de Campo  
 Elaborado por: Postulantes



**Fuente:** Investigación de Campo  
**Elaborado por:** Postulantes

### **3.7.2.6.1 Control Interno de Activos Fijos.**

1. Todos los activos fijos de la empresa deberán estar debidamente codificados y contar físicamente con su respectiva etiqueta de identificación.
2. Se debe realizar constataciones físicas de los activos fijos de forma periódica.
3. Respecto a las escrituras de propiedad:
4. Efectuar bajas de activos fijos solo mediante autorización expresa y con copias al departamento de contabilidad.
5. Se debe establecer custodios que sean parte de la empresa para salvaguardar los activos fijos y comprometer al personal con la protección de los mismos, de esta manera se busca comprometer al personal con el cuidado de los recursos materiales de la empresa y evitar sustracciones indebidas por parte del personal.
6. En caso de existir materiales y equipos que por el avance de la tecnología han quedado fuera de uso pueden ser vendidos, las ventas de estos activos fijos deben estar sujetas a los mismos procedimientos establecidos para las ventas de productos del establecimiento.
7. Los vehículos de propiedad de la empresa deberán ser utilizados solo por personal autorizado por la Gerencia, esto evitará que los vehículos de la empresa sean utilizados por personal no idóneo y evitar posibles riesgos de integridad física y material.
8. Los tickets de combustible deberán ser emitidos por personal autorizado por la gerencia y contarán con el sello de la empresa, esto evitará que personal no autorizado tenga acceso a los tickets para uso indebido.

3.7.2.6.2 Herramienta para el Control Interno de Activos Fijos

Formato N° 3.8

LISTA DE CHEQUEO PARA CONTROL DE ACTIVO FIJOS

<b>"CENTRO COMERCIAL SU ECONOMIA"</b> <b>CONTROL DE ACTIVOS FIJOS</b>			
Sección: .....			
Responsable:..... Cargo: .....			
Fecha de Control: .....			
	ACTIVIDAD	SI	NO
1	Todos los activos fijos cuentan con la respectiva etiqueta de identificación adherida al mismo.		
2	Se realiza constataciones físicas de la existencia de activos fijos de forma periódica		
3	Emplear instrumentos de soporte para la constatación de activos fijos.		
3	Delegación adecuada de responsabilidad para custodiar los activos fijos.		
3	Directivos realizan acta de respaldado del proceso de control de inventarios.		
<b>Observación:</b>			

**Fuente:** Investigación de Campo  
**Elaborado por:** Postulantes

### **3.7.2.7 Facturación y Venta**

A fin de tener un mejor proceso de todas las actividades y procesos que abarcan el ciclo de facturación es necesario tener presente todo el ámbito que comprende los registros, archivos y formatos que forman parte del funcionamiento de ventas.

#### **Funcionamiento**

Las ventas son esenciales para el crecimiento financiero de la empresa, el proceso se iniciará con la persuasión de mayor cantidad de clientes y por ende de pedidos a través del asesoramiento adecuado de los productos a nivel local, en sectores donde no se conoce nuestros productos o no existe competencia, el asesoramiento a los clientes se lo realiza a través del Jefe de ventas.

El Jefe de ventas tiene la obligación y el compromiso de atender a los clientes estableciendo sus necesidades y prioridades, medidas entre otras características de los productos, en base a esto procederá a verificar la disponibilidad física del producto solicitado y si se dispone de éste se procederá a cerrar el negocio.

#### **Descripción de Cada Procedimiento**

1. Se procede a publicar y comunicar los productos, dando a conocer los beneficios en cuanto a calidad, variedad y exclusividad, ya que cada cliente tiene una necesidad diferente como puede demandar: productos de primera necesidad o insumos, entre otros. El cliente se decidirá por alguna de las opciones expuestas y continuara con la negociación, si fuera el caso de que el cliente no se decidió por ningún producto se dará por terminado el proceso.
2. Luego que se ha determinado cuál es el producto seleccionado por el cliente, se procederá a negociar la forma de pago, si es de contado automáticamente se cierra el negocio y se pide la elaboración de la factura respectiva, pero si es a crédito se fija la cuota inicial, cuotas a pagar y fecha de cancelación, para formalizar esta negociación se tomará en cuenta las políticas de crédito establecidas por la empresa.

3. Las aprobaciones de los créditos son responsabilidad del jefe financiero previa autorización del gerente, previa a la autorización se revisará si es buen cliente o si se retrasó en los pagos de créditos anteriores y si es cliente nuevo se revisará los documentos personales, si todo se encuentra en regla se procederá a cerrar el negocio y se pedirá se elabore la factura.

4. Luego de cerrar el negocio en Recaudación y Tesorería se tomara los datos del cliente, para ingresar en el sistema e imprimir la factura con la respectiva guía de remisión, la misma que tendrá dos copias, se llenará el pagaré por la cantidad y las fechas de pago que se pactó anteriormente.

Las facturas y guías de remisión deben ser emitidas en orden numérico secuencial e incluirse en un registro de facturas y guías emitidas.

5. Una vez elaborada la factura y el pagaré se entrega al cliente para que revise y los firme.

6. Las copias de las facturas serán archivadas en orden cronológico, incluyendo todas aquellas facturas anuladas o eliminadas en el sistema, ya que para los anexos tributarios se debe presentar el detalle de lo sucedido en cada una de las facturas.

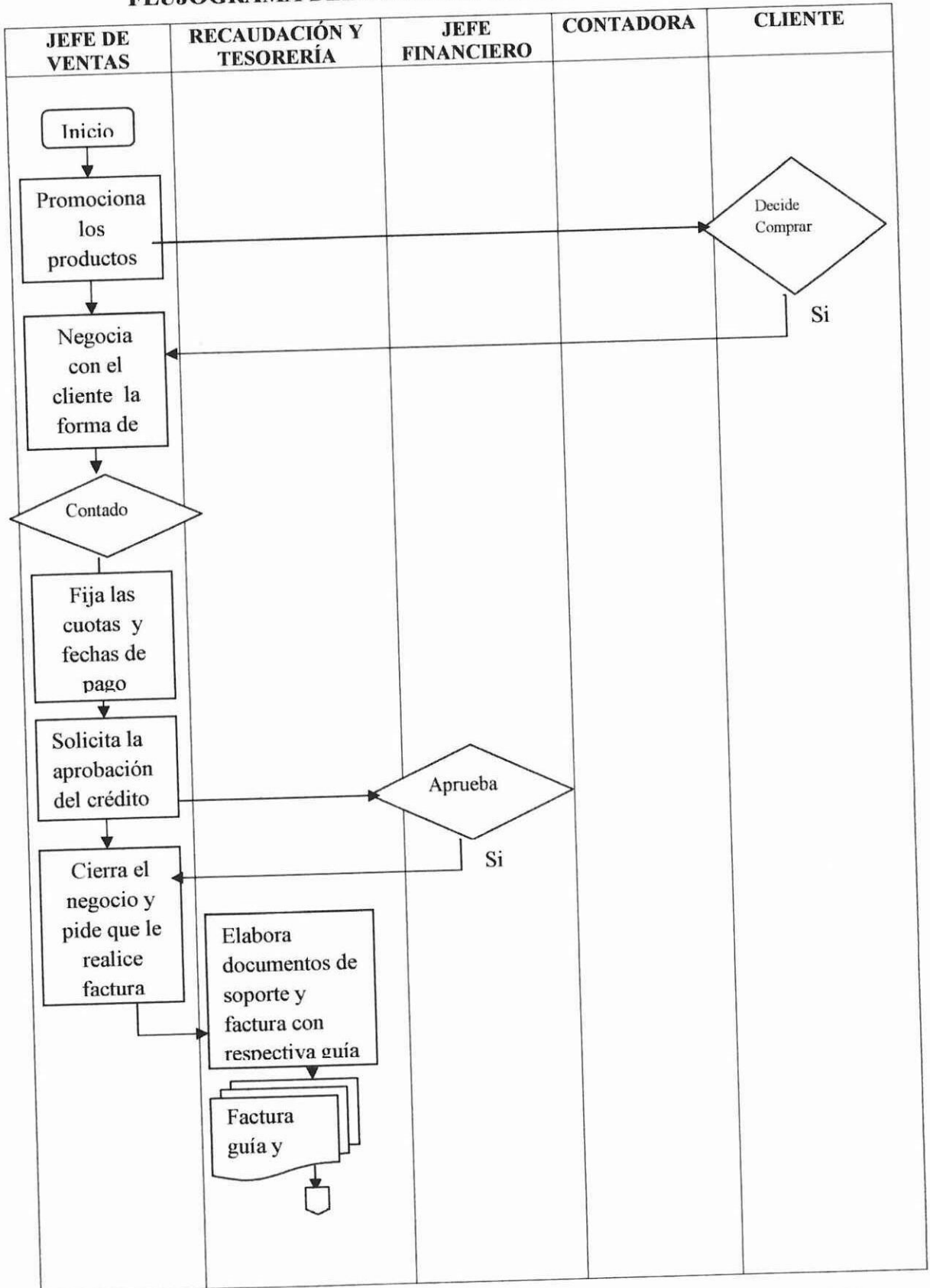
7. Se realiza la entrega de la factura con la respectiva guía de remisión.

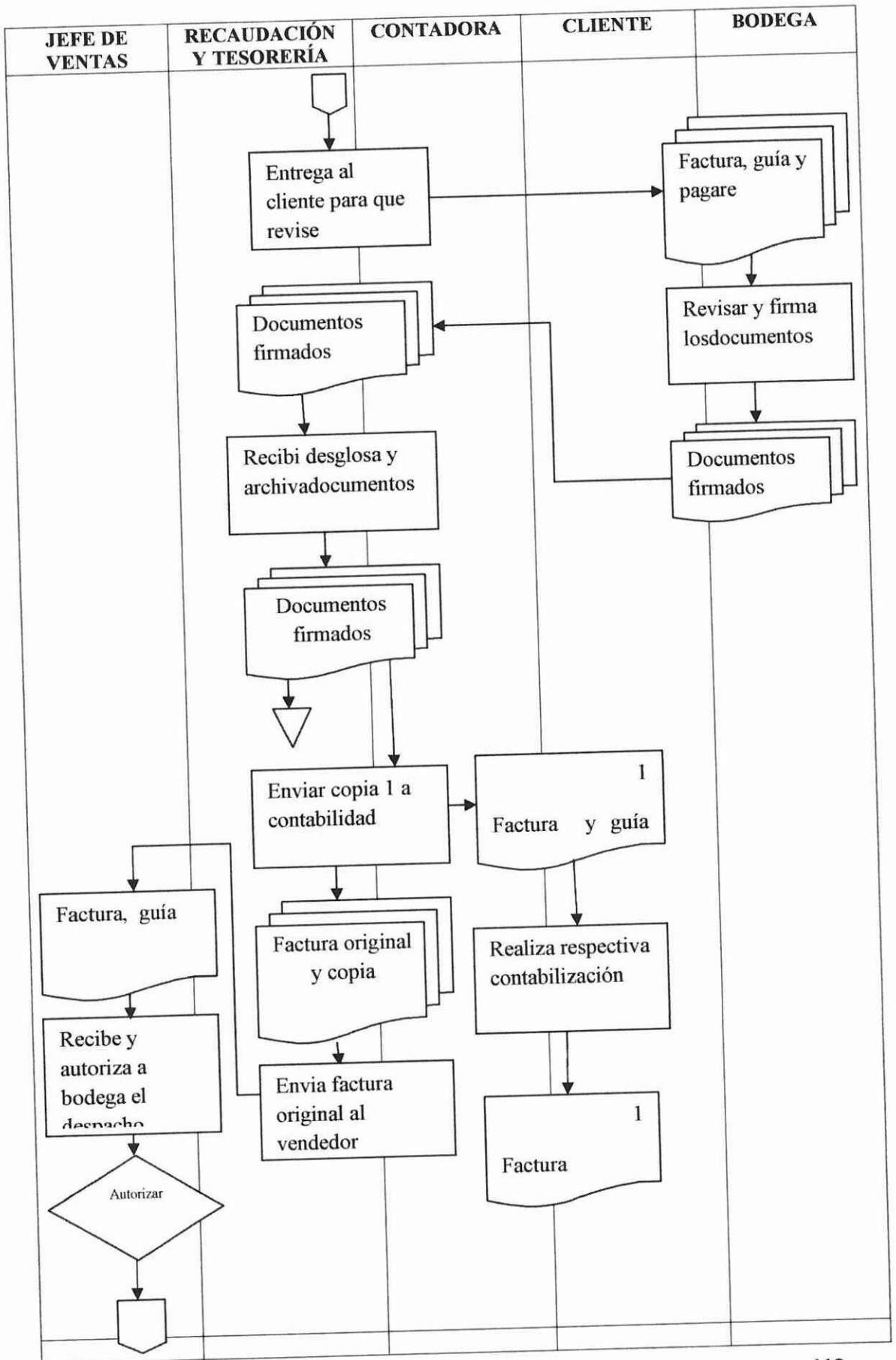
8. Todo cliente que sea agente de retención tendrá la obligación de emitir el comprobante de retención según estipule la Ley de Régimen Tributario Interno.

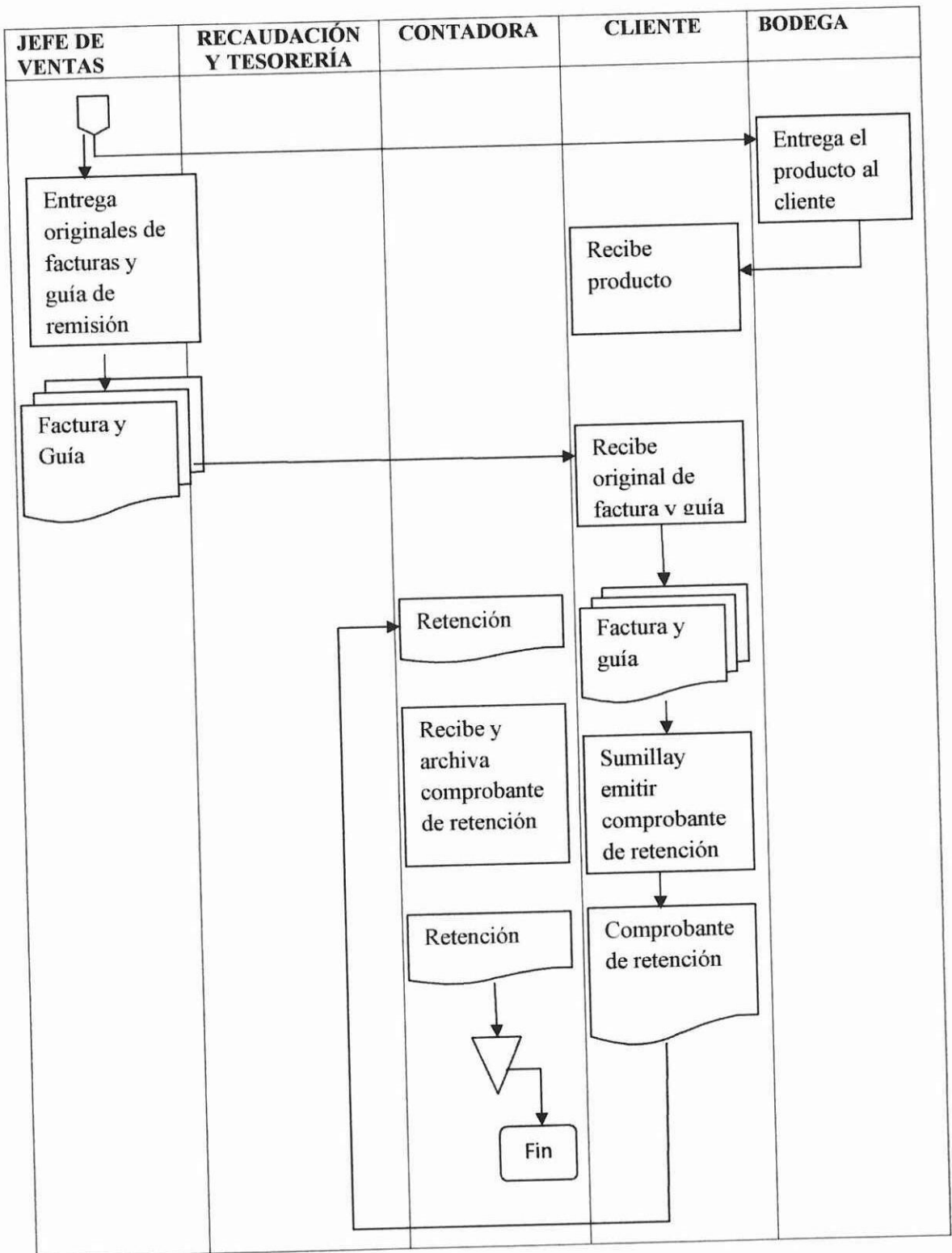
Dichos comprobantes de retención recibidos serán entregados a Contabilidad para su respectivo ingreso y elaboración de los anexos transaccionales pertinentes. En las ventas a crédito adicionalmente y como medida de seguridad se elabora un pagaré que será emitido al cliente para que lo firme.

Gráfico N° 3.8

FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE FACTURACIÓN







Fuente: Investigación de Campo  
 Elaborado por: Postulantes

### **3.7.2.7.1 Control Interno de Ventas.**

El control interno de ventas comprende el plan de organización entre el sistema de contabilidad, funciones y procedimientos coordinados, que tiene por objeto obtener información segura, oportuna, confiable y promover la eficiencia en las operaciones de ventas.

#### **1. La recepción de los pedidos del cliente, deben ser:**

- a) Revisados y aprobados antes de ser aceptados por el jefe de producción.
- b) Pre-numerados y controlados numéricamente.
- c) Correlacionados con las facturas.

La recepción minuciosa de pedidos evita la aceptación de pedidos que no se pueden surtir, controla el crédito y permite asegurarse de que todas las mercancías surtidas se facturaron.

#### **2. Las guías de remisión, deben ser:**

- a) Pre-numeradas y controladas según el número que corresponda.
- b) Cruzadas las referencias con las facturas, en su caso.
- c) Firmadas el "recibido" por el cliente.
- d) Archivadas con una copia de la factura.
- i) Verificadas adecuadamente en la puerta de salida de mercadería, con la remisión.

El adecuado manejo de las guías permite asegurarse de que todas las entregas se registren y se entreguen al cliente.

Así también evita entregas de menos o de más a los clientes y proporciona una verificación independiente de todos los productos que salgan de la empresa.

#### **3. Elaboración de documentos autorizados**

- a) Elaborar simultáneamente: factura y guía de remisión.

La elaboración simultánea de la factura y la guía de remisión evita errores, que resultan de las discrepancias entre estos documentos además garantiza que se cargue al cliente todos los productos enviados.

b) Las facturas deben ser pre-numeradas y controladas numéricamente.

Permite asegurarse de que todas las facturas se registren en libros.

c) Verificar las facturas independientemente de la custodia de dinero en efectivo, mercancías o auxiliar de clientes, en los renglones de: Precios, Sumas, Multiplicaciones.

Con fines de verificación aritmética y como medida de precaución contra la emisión de facturas deliberadamente incorrectas.

d) Las facturas canceladas deben ser archivadas con todas sus copias y junto con la guía de remisión.

e) Comparar detalladamente la factura con el pedido del cliente.

Permite asegurarse de que la factura está de acuerdo con el pedido.

4. Registrar los siguientes tipos de ventas, de la misma manera que las ventas a clientes:

- ✓ Ventas a empleados
- ✓ Ventas de activos fijos
- ✓ Ventas de desperdicios
- ✓ Ventas de contado

La venta de naturaleza poco usual y que no se sujeten al control normal, ofrecen un riesgo mayor de malversación.

3.7.2.7.2 Herramienta para el Control Interno de Ventas.

Formato N° 3.9

**LISTA DE CHEQUEO PARA CONTROL DE VENTAS**

<b>"CENTRO COMERCIAL SU ECONOMIA"</b>			
<b>CONTROL DE VENTAS</b>			
Sección:.....			
Responsable:.....		Cargo: .....	
Fecha de Control:			
	ACTIVIDAD	SI	NO
1	La recepción de los pedidos del diente, deben ser:		
	• Revisados y aprobados antes de ser aceptados por el jefe financiero		
	• Pre-numerados y controlados numéricamente.		
	• Correlacionados con tas: facturas.		
2	Las guías de remisión deberán ser:		
	• Pre-numeradas y controladas según el número que les toque.		
	• Cruzadas las referencias con las facturas, en su caso.		
	• Firmadas de recibido por el cliente.		
	• Regresadas y archivadas con la factura.		
	• Verificadas adecuadamente en la puerta de salida la mercadería, con la remisión.		
3	Elaborar simultáneamente: factura y guía de remisión		
4	Registrar los siguientes tipos de venta de la misma manera que las ventas a clientes:		
	• Ventas a empleados.		
	• Ventas de desperdicios.		
	• Ventas de activos fijos.		
	• Ventas de contado.		
<b>Observación:</b>			

**Fuente:** Investigación de Campo  
**Elaborado por:** Postulantes

### **3.7.2.8 Compras**

Con la finalidad de lograr que el proceso de compras sea lo más claro posible, sin duplicación de funciones, utilizando apropiadamente los documentos que intervienen en este proceso, se establece la siguiente descripción de cada proceso de compra:

#### **Funcionamiento**

El delegado de realizar adquisiciones será el encargado de mantener un control de existencias sobre todo la mercadería, materiales e insumos necesarios para ejecutar la labor. Para el efecto se realiza una orden de compra en base al requerimiento solicitado por el jefe financiero.

Es importante señalar que la orden de compra debe ser elaborada y enviada con la suficiente claridad al área comercial antes de que ésta sea enviada al proveedor.

Cada orden de compra deberá incluir toda la información, de acuerdo a los niveles establecidos por la empresa, el área financiera será responsable de la revisión de la compra para asegurar su cumplimiento.

#### **Descripción de Cada Procedimiento**

1. El jefe de bodegas detecta la necesidad de mercadería, materiales e insumos para la empresa.
2. Se elabora una requisición pre-numerada de mercadería e insumos necesarios para la empresa, documento que elabora el jefe de bodegas de acuerdo a los requerimientos de cada sección de ventas; previamente a la verificación de la existencia de requerimientos se procede al abastecimiento de mercaderías, a través de la respectiva orden de compra.

Este documento deberá ser realizado en original y dos copia, a continuación se presenta el formato sugerido.



proveedor, la primera copia será archivada para llevar un registro de pedidos solicitados con el respectivo control y seguimiento y la segunda será traspasada a bodega para sustentar su adquisición.

El formato que permite tener un registro de compras se presenta a continuación:

**Formato N° 3.11**

**ORDEN DE COMPRA**

<b>"CENTRO COMERCIAL SU ECONOMIA"</b>				
<b>RUC: 0500434474001</b>				
<b>ORDEN DE COMPRA N° 00001</b>				
PROVEEDOR.....				
FECHA DE PEDIDO .....			FECHA DE PAGO.....	
TERMINOS DE ENTREGA.....				
N°	ARTICULO	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
COSTO TOTAL				
..... ELABORADO		..... AUTORIZADO		..... RECIBIDO

**Fuente:** Investigación de Campo  
**Elaborado por:** Postulantes

La orden de compra estará pre-numerada y será utilizada en orden numérico para llevar un control adecuado en cada compra que se realice.

4. Revisa y analiza la cotización del proveedor, considerando la forma de pago, precios, calidad entre otros factores.

5. El delegado de adquisiciones negocia con el proveedor hasta alcanzar un acuerdo mutuo, esta negociación puede ser ejecutada por teléfono, o por correspondencia (fax, email, etc.).

6. Se envía la orden de compra al proveedor seleccionado, con la respectiva firma del jefe financiero (por ejemplo por fax) y la copia se archiva; es aconsejable exigir confirmación del pedido, si la conformación es positiva el proveedor enviará lo solicitado, caso contrario se tendrá que elegir otro posible proveedor que nos ofrezca calidad y buenos precios.

7. El delegado de bodega receptorá la mercadería comparando con lo requerido en la orden de compra.

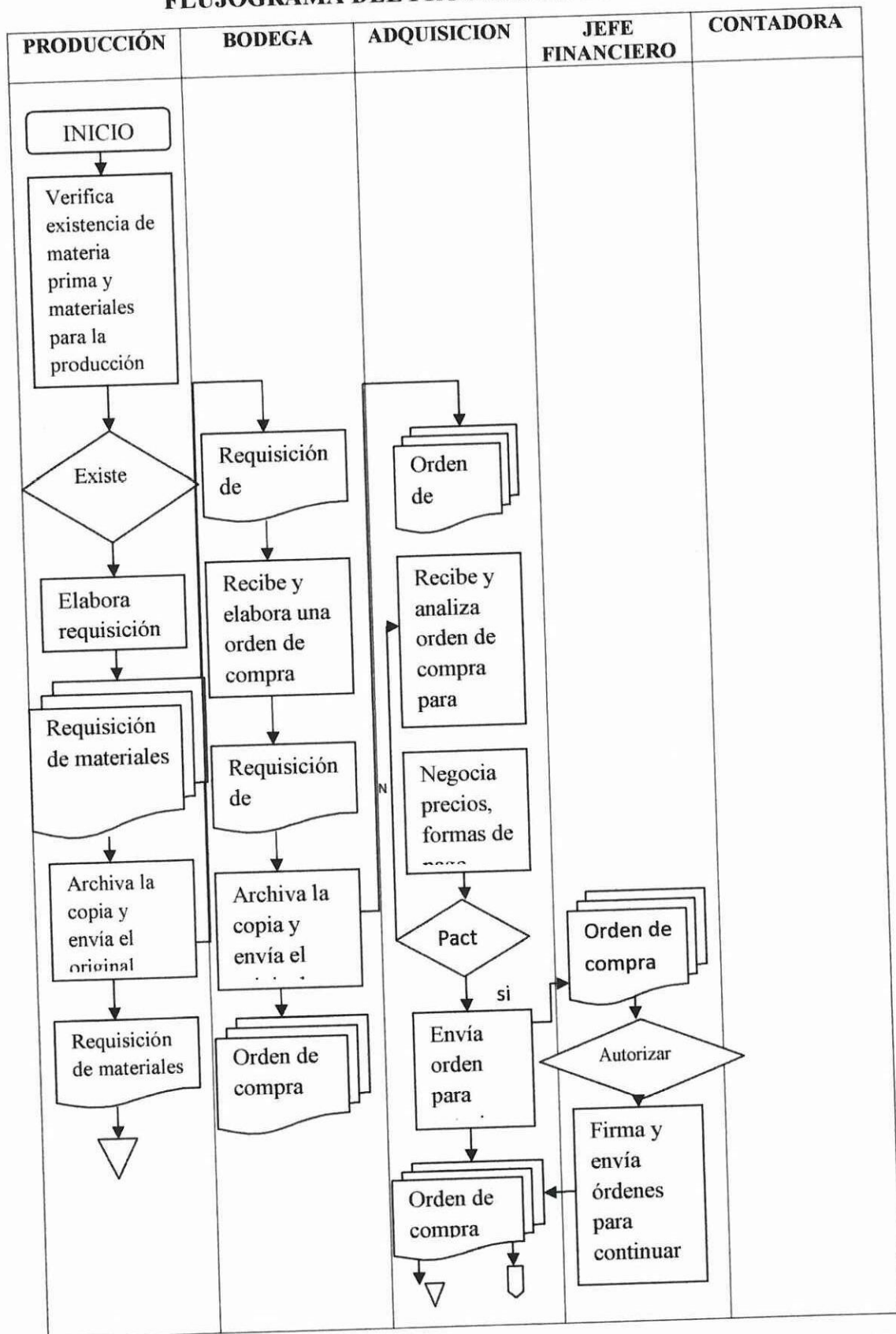
Si por alguna razón los materiales recibidos que constan en la factura no concuerdan con las características de la orden de compra se realizará la devolución, el responsable de la adquisición realizará los trámites de devolución, caso contrario se firma la recepción en la factura de compra.

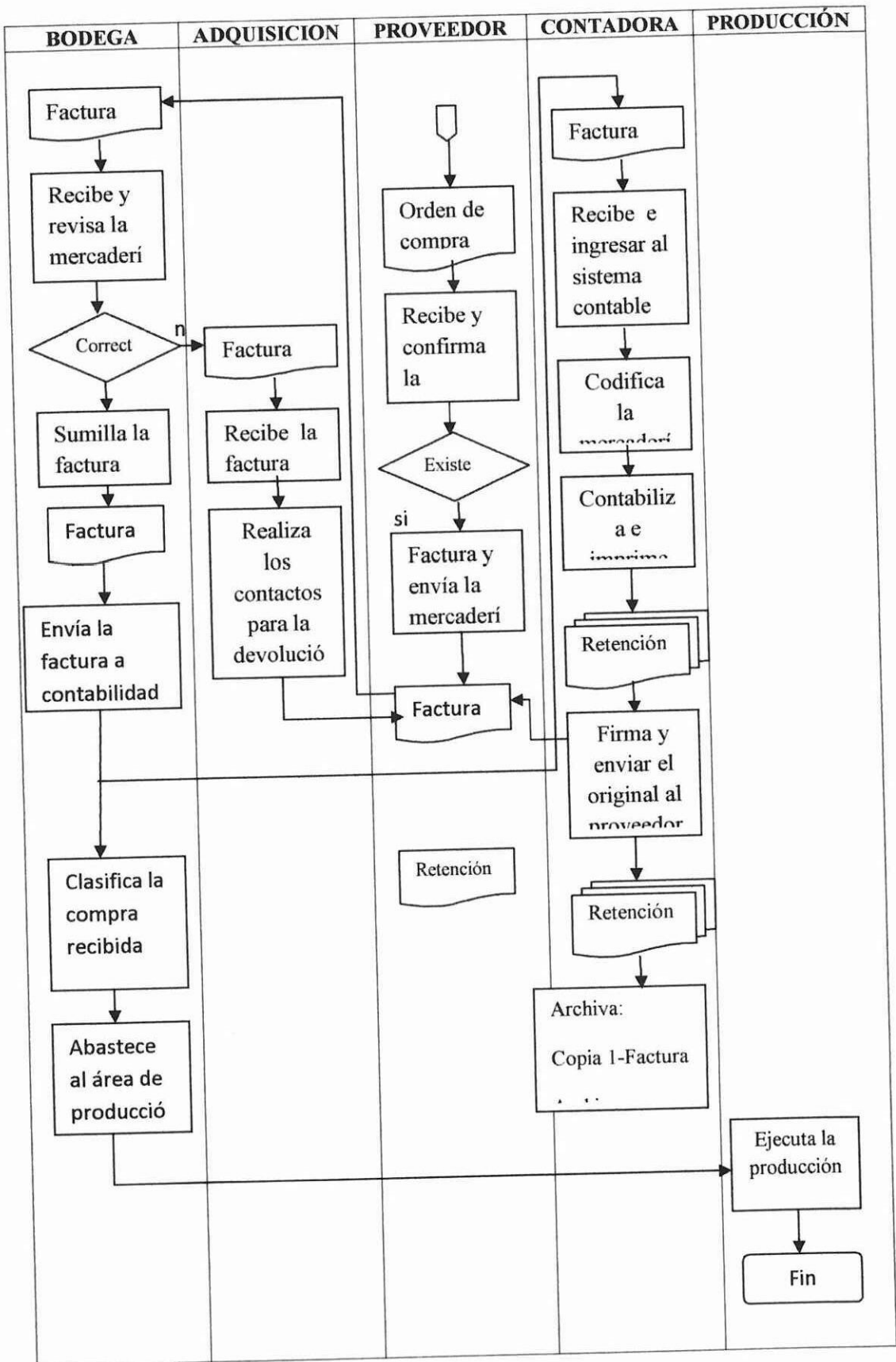
8. La factura de compra será entregada a al contador para que ingrese al sistema de contabilidad, asignará códigos a aquellos productos nuevos y finalmente contabiliza para generar el comprobante de retención.

El mismo que será realizado en original para el proveedor y dos copias, una se adjuntará a la factura y la segunda se archivará para las posteriores declaraciones de impuestos al SRI.

Gráfico N° 3.9

FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE COMPRAS





Fuente: Investigación de Campo  
 Elaborado por: Postulantes

### **3.7.2.8.1 Control Interno de Compras.**

El objetivo de este control es verificar y asegurar que se cumpla adecuadamente con todos los procesos de compra como son:

- ✓ Autorización de compra
- ✓ Cotización de precios de compra
- ✓ Orden de compra
- ✓ Pedido al proveedor
- ✓ Recepción de mercancías y materiales
- ✓ Revisión y autorización de la factura de compra
- ✓ Registro de compra
- ✓ Ajustes a compras

Proceso en el que intervienen diferentes servidores habiendo así una adecuada separación de tareas que posibilitan un control interno positivo evitando que se produzca cualquier tipo de dolo o fraude.

1. El análisis de los saldos pendientes de pago proveedores debe conciliarse periódicamente con la cuenta de control.

Proporciona una verificación doble del total de los saldos de cada proveedor.

2. Cotejar los estados de cuenta del proveedor con el registro de compra o el auxiliar de proveedores.

Usar los estados de cuenta de los proveedores como verificación de su cuenta.

3. Las órdenes de compra deben contar con la autorización de un directivo.

Esto permite respaldar y controlar todas las operaciones de compra que efectúa la empresa.

4. Que el procedimiento establecido garantice pago de facturas dentro de las fechas de descuento por pronto pago.

El pago de facturas no sistematizado puede propiciar pérdidas por descuentos no tomados en cuenta.

5. a) Respecto a las compras: deben hacerse mediante requisiciones de los jefes de departamentos, deben ser coordinadas con la administración y con las existencias, deben ser elaboradas para proveedores aprobados (listarlos).

Permite que solo se hagan compras autorizadas, evita comprar de más o menos y evita comisiones secretas y asegura compras al mejor precio.

b) Deben verificarse periódicamente los precios de las compras, a fin de establecer que son los óptimos.

Obliga a llevar una lista al día de productos, en relación a las compras al mejor precio.

c) Deben emplearse solicitudes de compras (órdenes), las cuales deben estar: prenumeradas y controladas numéricamente. Permite controlar entregas.

d) La copia del pedido debe ser enviada directamente al departamento de contabilidad. Permite cotejarlo con la factura y con el registro de entrada.

e) Contabilidad deberá registrar las cuentas a las que deben cargarse los materiales pedidos. Evita la contabilización equivocada cuando se recibe la factura.

6. Registrar y constatar físicamente todas las entradas de mercaderías, anotando cantidad y condición.

Permite verificar la factura en lo que respecta a cantidad y calidad.

3.7.2.8.2 Herramienta para el Control Interno de Compras

Formato N° 3.12

**LISTA DE CHEQUEO PARA CONTROL DE COMPRAS**

<b>"CENTRO COMERCIAL SU ECONOMIA"</b>			
<b>CONTROL DE COMPRAS</b>			
Sección: .....			
Responsable: ..... Cargo: .....			
Fecha de Control: .....			
	ACTIVIDAD	SI	NO
1	Conciliar periódicamente análisis de saldos pendientes de pago proveedores con la cuenta de control.		
2	Cotejar los estados de cuenta del proveedor con el registro de compra o el auxiliar de proveedores.		
3	Todas las órdenes de compra son debidamente autorizadas por un Directivo de la empresa.		
4	Procurar que el procedimiento establecido garantice pago de factura dentro de las fechas de descuento por pronto pago.		
5	Realizar las compras: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mediante requisiciones de los jefes departamentales</li> <li>• Coordinadas con bodega y con las existencias.</li> <li>• Elaboradas para proveedores aprobados (listarlos).</li> </ul>		
6	Verificar periódicamente los precios de las compras, a fin de establecer que son los óptimos.		
7	Emplear órdenes de compra debidamente pre-numeradas y controladas numéricamente.		
8	Registrar todas las entradas de mercaderías, anotando la cantidad y condición.		
9	Contar realmente la cantidad que se anote.		
<b>Observación:</b>			

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Postulantes

### 3.7.2.9 Clientes (Cuentas por Cobrar)

Con la finalidad de reducir el margen de morosidad, en las cuentas por cobrar y tener un conocimiento exacto del manejo de las cuentas pendientes de cobro tomando como referencia las políticas establecidas, se crea el siguiente proceso de clientes:

#### Descripción de Cada Procedimiento

1. El archivo de las facturas pendientes de cobro se encuentran bajo la custodia de recaudación y tesorería, quien se encargará de revisar en las facturas pendientes de cobro a la orden o aquellas que se encuentran en estado de morosidad (se considera como morosos aquellas cuentas que tienen más de 30 días de vencidas en su pago) tiene la obligación de imprimir una lista de los clientes que tienen cuentas pendientes de cancelar.
2. Se deberá realizar una lista de los clientes morosos, adjuntando a esta lista la factura y pagaré de manera que cuando se ejecute el cobro se entregue el pagaré y en la factura anotar la fecha de la cancelación, estos documentos se enviarán al jefe comercial. Para efectos del análisis de la cartera vencida de clientes, se estable el siguiente formato:

#### Formato N° 3.13

#### ANÁLISIS DE CARTERA VENCIDA

"CENTRO COMERCIAL SU ECONOMIA"					
ANÁLISIS DE CARTERA VENCIDA Pág. N°					
FECHA: .....					
CÓDIGO	CLIENTE	VALORES			OBSERVACIONES
		De 1 a 30 días	De 1 a 60 días	Más de 60 días	
TOTALES					

Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado por: Postulantes

Este análisis de crédito permitirá determinar la capacidad de deuda que tiene el cliente, así se podrá establecer una línea de crédito, es decir una cuenta en la que lo máximo que se le pueda prestar es el monto que indica esa línea de crédito. El tener adecuadamente planeada la cobranza y cobrar a tiempo es muy importante para procurar la liquidez de la empresa,

3. El jefe financiero recibirá la lista de los morosos y procederá a realizar las llamadas a todos los clientes, si las llamadas son positivas los clientes acudirán a cancelar sus deudas, de lo contrario se continuará con el proceso de cobro.

4. Cuando las llamadas realizada por el jefe financiero son negativas, se planificará la visita a los clientes morosos por sectores.

5. El jefe financiero un delegado acudirá al domicilio del cliente deudor para notificar que su crédito se encuentra vencido; si el cliente decide cancelar se procederá a entregar el pagare y poner el sello de cancelado en la factura.

6. En recaudación y tesorería se recibirá los pagos de los clientes que acudan a la empresa a cancelar sus obligaciones y a su vez se deberá entregar el respectivo pagaré y anotar en la factura la fecha de cancelación.

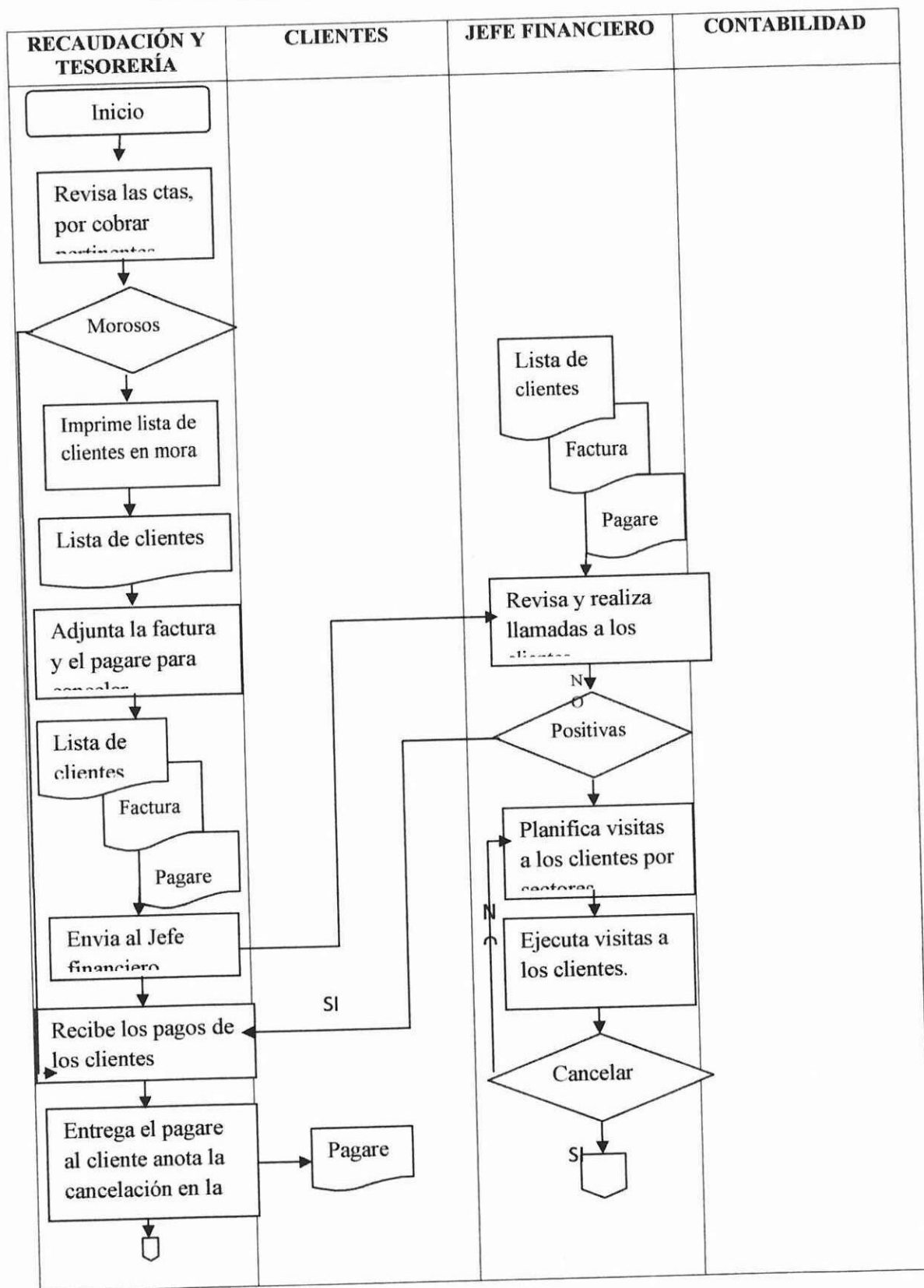
Posteriormente se ingresará al sistema el valor de las recaudaciones realizadas por el jefe financiero ya que al final del día entregará un reporte de los cobros realizados junto con el dinero recaudado.

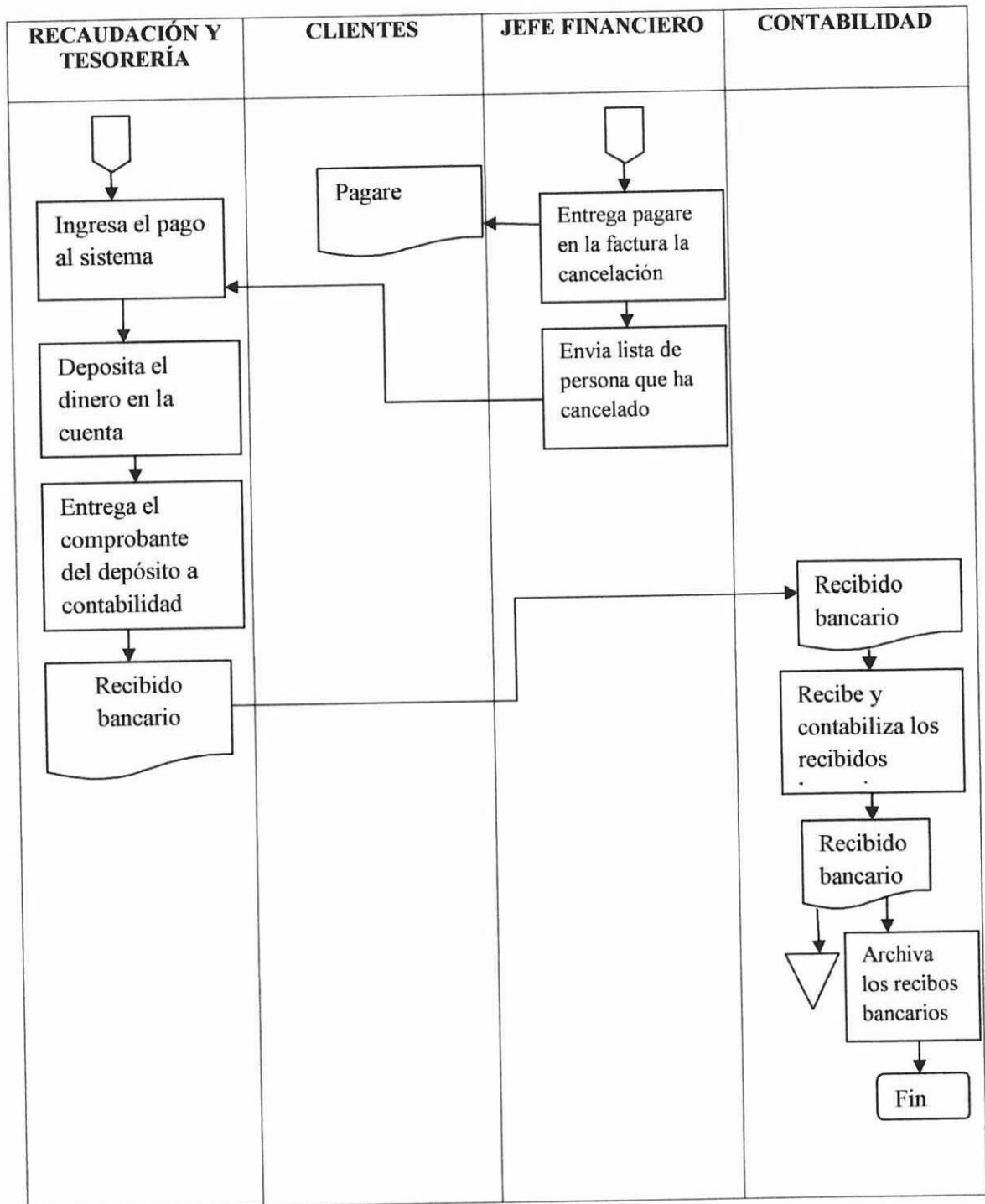
7. Según la norma de control interno, todo el dinero recaudado durante el día anterior será depositado en la cuenta bancaria de la empresa y el recibo del depósito se deberá entregar a contabilidad.

8. Se entregará a contabilidad los comprobantes de depósito para su respectiva contabilización y archivo avalado en un comprobante de ingreso.

Gráfico N° 3.10

FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE CLIENTES





Fuente: Investigación de Campo  
 Elaborado por: Postulantes

### **3.7.2.9.1 Control Interno de Clientes (Cuentas por Cobrar).**

Para llevar un adecuadamente control en las cuentas por cobrar de la empresa es preciso tomar en cuenta los siguientes aspectos:

1. La antigüedad de saldos debe ser revisada periódicamente por un empleado, esta función es independiente de las funciones relativas a cuentas por cobrar o a la recepción de efectivo, en este caso el Jefe Financiero realizará esta función.

Esto se enfoca a la prevención de malos manejos, ya que mediante la investigación de los saldos antiguos, se puede descubrir remesas no registradas.

2. Los estados de cuenta deber enviarse continuamente a todos los deudores.

De esta manera se busca capacitar al deudor para reportar inconformidades.

3. Las cuentas de cobro dudoso recuperadas deben ser controladas por un funcionario capaz y registradas en la contabilidad de la empresa.

Cuando una cuenta ha sido dada de baja, cualquier cantidad recuperada posteriormente, es susceptible de malversación.

4. Respecto a las notas de crédito, estas deben ser:

- a) Numeradas progresivamente,
- b) Controladas totalmente.
- c) Autorizadas por personal responsable

Hay que considerar que las notas de crédito requieren control especial ya que pueden emitirse para ocultar sustracciones de dinero.

**3.7.2.9.2 Herramienta para el Control Interno de Clientes (Cuentas Por Cobrar).**

**Formato N° 3.14**

**LISTA DE CHEQUEO PARA CONTROL DE CLIENTES (CUENTAS POR COBRAR)**

<b>"CENTRO COMERCIAL SU ECONOMIA"</b>			
<b>CONTROL DE CLIENTES (CUENTAS POR COBRAR)</b>			
Sección: .....			
Responsable: .....		Cargo: .....	
Fecha de Control: .....			
ACTIVIDAD		Si	NO
1	Revisar periódicamente la antigüedad de saldos.		
2	Enviar continuamente estados de cuenta a todos los deudores.		
3	Las cuentas de cobro dudoso recuperadas deben ser controladas por un funcionario capaz y registradas en la contabilidad de la empresa		
4	Verificar cumplimiento de límites de crédito.		
5	Llevar un registro de estimación de cuentas incobrables.		
6	Se realiza llamadas a los clientes morosos de forma oportuna.		
<b>Observación:</b>			

**Fuente:** Investigación de Campo  
**Elaborado por:** Postulantes

### **3.7.2.10 Proveedores (Cuentas Por Pagar)**

En la entidad es necesario prever mensualmente los flujos de caja que permitan cubrir y cumplir con todas las obligaciones y compromisos adquiridos con los proveedores, de lo contrario se corre el riesgo de que la empresa esté en peligro de suspensión de créditos y consecuentemente en desabastecimiento de mercadería, materiales e insumos para las labores diarias, de allí la importancia de procurar siempre el cumplimiento del pago tanto con los proveedores como con terceros.

Para el efecto es indispensable elaborar un cronograma de vencimiento de facturas de acuerdo con lo pactado inicialmente entre la empresa y el proveedor.

En caso de presentarse una falta de disponibilidad económica para cancelar los créditos recibidos por parte de los proveedores, es importante que con la anticipación del caso se vuelva a negociar los plazos de vencimiento de las obligaciones.

De esta manera se pretende evitar el rompimiento de relaciones comerciales generadas por el incumplimiento de la empresa y por la falta de diálogo previo con el proveedor.

#### Descripción de cada procedimiento

1. Este proceso se inicia con el plan o reporte de vencimiento de facturas de los proveedores, contabilidad se encarga de su elaboración e impresión ya que es la persona responsable de ingresar y contabilizar dichas facturas.

Mensualmente se emitirá el plan con la finalidad de tener una mejor planificación de pago a los proveedores, previa autorización del Jefe financiero.

A continuación se presenta un formato del plan de vencimiento de facturas de proveedores.

**Formato N° 3.15**

**PLAN DE VENCIMIENTO DE FACTURAS DE LOS PROVEEDORES**

<b>"CENTRO COMERCIAL SU ECONOMIA"</b>						
<b>PLAN DE VENCIMIENTO DE FACTURAS</b>						
Periodo de..... al.....						
Forma de pago:.....						
PROVEEDORES	FACTURA N°	VALOR	PLAZO	FECHA DE VENCIMIENTO	VALOR A PAGAR	SALDO
Elaborado _____						

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Postulantes

Con la realización de este plan se logrará una mejor planificación de pagos a los proveedores, llevando así un mejor control en el manejo de las obligaciones contraídas.

El plan de vencimiento de obligaciones es otra herramienta auxiliar para la gerencia, que una vez elaborado como compendio resumido de los auxiliares de proveedores por pagar, permitirá tomar decisiones adecuadas y oportunas.

2. El Jefe financiero será el encargado de revisar y autorizar los pagos que se deberán realizar y pasará a la recaudación y tesorería señalando los pagos autorizados a ejecutarse.

3. Recaudación y tesorería deberá elaborar una liquidación de pagos por cada proveedor; la cual tendrá una original y una copia.

**Formato N° 3.16**

**LIQUIDACIÓN DE FACTURAS**

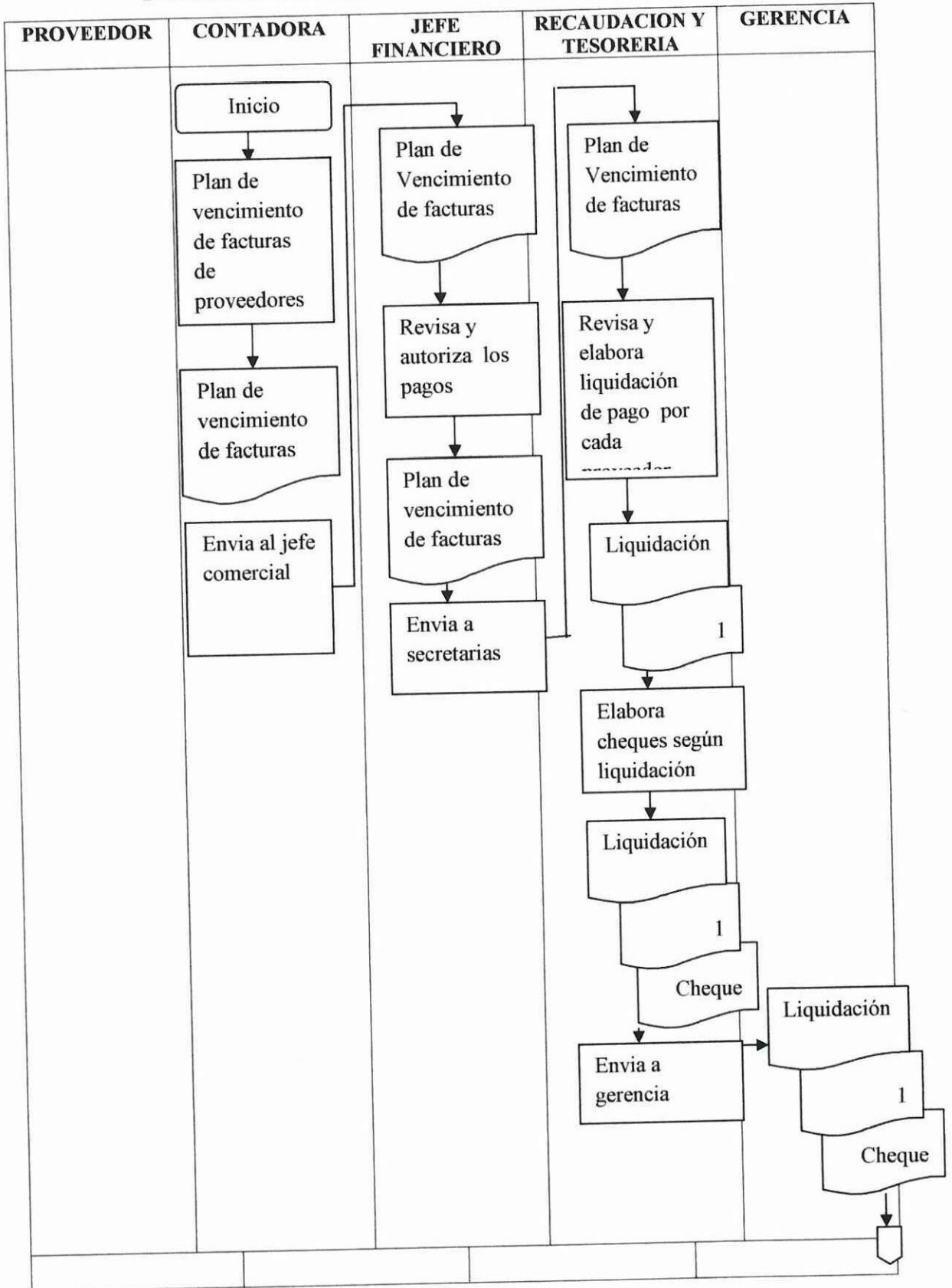
<b>"CENTRO COMERCIAL SU ECONOMIA"</b>					
<b>PLAN DE VENCIMIENTO DE FACTURAS</b>					
EMPRESA: .....					
FORMA DE PAGO.....FECHA DE ENTREGA.....					
N° FACTURAS	VALOR TOTAL	N° RETENCIONES	MES		
			CUOTA 1	CUOTA 2	CUOTA 3
GERENCIA		PROVEEDOR		JEFE COMERCIAL	

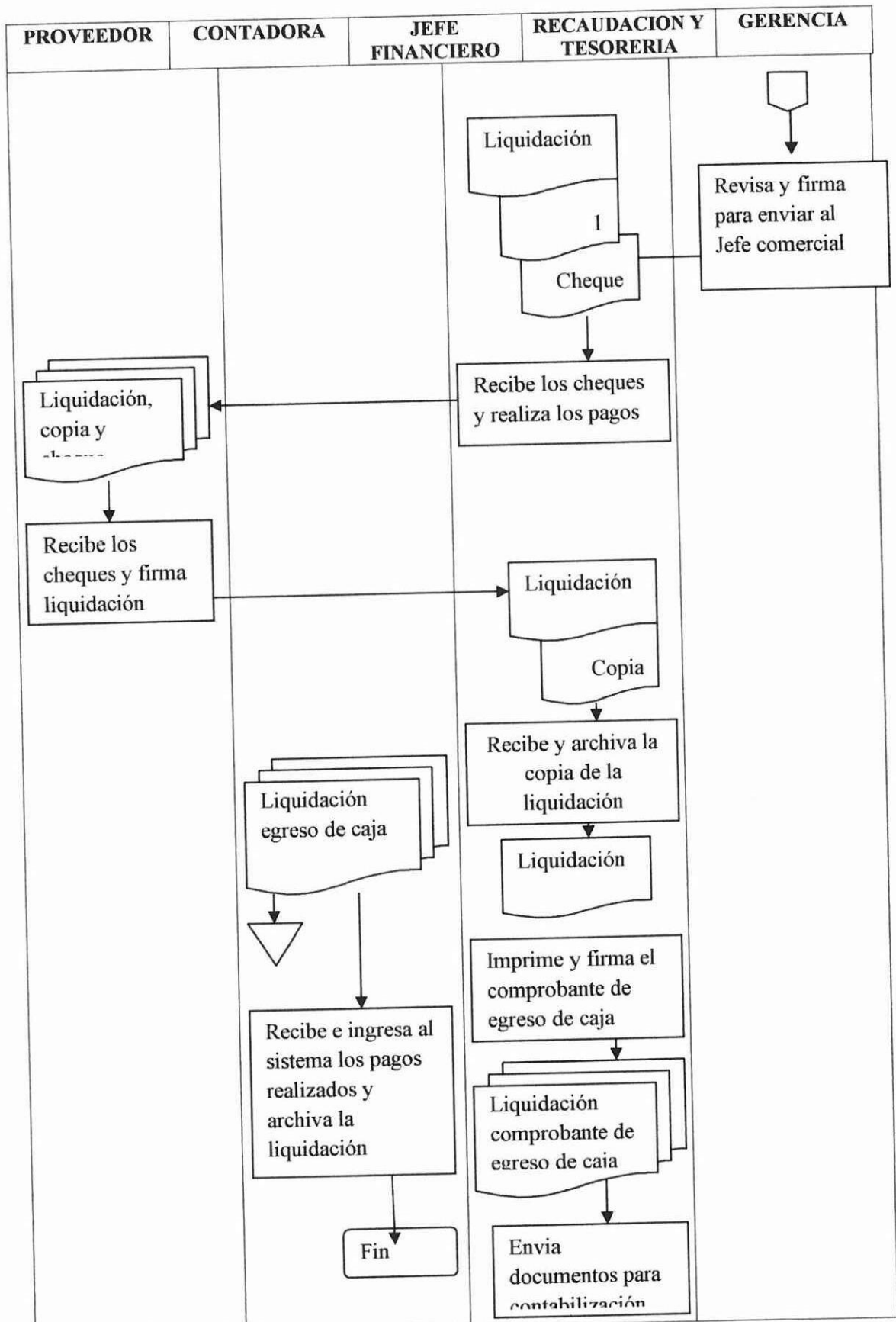
**Fuente:** Investigación de Campo  
**Elaborado por:** Postulantes

4. Tesorería procederá a llenar el cheque por los valores establecidos en la liquidación, considerando que si es la primera cuota hay que descontar el valor de la retención o caso contrario el total de la cuota asignada. Además deberá imprimir el Comprobante de Egreso de Caja pre-numerado y posteriormente remitirá a secretaria para que el gerente firme la liquidación y los cheques.
5. El gerente revisará la liquidación y verificará que los cheques estén girados por los valores correspondientes a las cuotas establecidas, una vez revisados procederá a firmar y enviar a tesorería nuevamente.
6. Tesorería se encargará de realizar los pagos a los proveedores, quien firmará el Comprobante de Egreso de Caja por la cantidad entregada en cheques y archivará la copia de la liquidación de facturas como constancia del pago que se realizó al proveedor.
7. El contador se encargará de ingresar al sistema contable los pagos realizados y archivará el original de los Comprobantes de Egreso de Caja y las facturas, además deberá registrar en cada una de las facturas la fecha pago.

Gráfico N° 3.11

FLUJOGRAMA PROCESO DE PROVEEDORES





Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado por: Postulantes

### **3.7.2.10.1 Control Interno De Proveedores.**

Con la finalidad de llevar un correcto proceso de las cuentas por pagar a proveedores se establece los siguientes instructivos de control interno:

1. El reporte de facturas vencidas debe realizarse de forma mensual para todas las facturas por pagar a los proveedores sin excepción.

Este documento proporcionará una verificación total de saldos de cada proveedor y evitará retrasos en el pago de obligaciones contraídas y el riesgo de perder el crédito con los proveedores.

2. El procedimiento establecido para pagar obligaciones contraídas con proveedores debe garantizar pago de facturas dentro de las fechas de descuentos por pronto pago.

El pago de facturas no sistematizado puede propiciar pérdidas por descuentos por pronto pago no tomados.

3. Todos los planes de vencimiento establecidos para realizar los pagos a cada uno de los proveedores son sumillados por el Gerente.

Es necesario contar con la respectiva autorización del gerente para realizar los pagos a cada uno de los proveedores.

4. Todos los documentos pagados deben ser debidamente cancelados y archivados.

Con esto se evita el doble pago y constituye una prueba o sustento del pago realizado al proveedor.

3.7.2.10.2 Herramienta para el Control Interno de Proveedores.

FORMATO N° 3.17

LISTA DE CHEQUEO PARA CONTROL DE PROVEEDORES

<b>"CENTRO COMERCIAL SU ECONOMIA"</b> <b>CONTROL DE PROVEEDORES</b>			
Sección:.....			
.....			
Responsable:..... Cargo:.....			
Fecha de Control:.....			
	ACTIVIDAD	SI	NO
1	El reporte de facturas vencidas debe realizarse de forma mensual para todas las facturas por pagar a los proveedores sin excepción.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	El procedimiento establecido para pagar obligaciones contraídas con proveedores debe garantizar pago de facturas dentro de las fechas de descuentos por pronto pago.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Todos lo planes de vencimiento establecidos para realizar los pagos a cada uno de los proveedores son humillados por el Gerente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Todos los documentos pagados a proveedores deben ser debidamente cancelados y archivados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Observación:			

Fuente: Investigación de Campo  
 Elaborado por: Postulantes

### 3.7.3 Procedimientos del Nivel Operativo

#### 3.7.3.1 Ventas

Para mejorar la coordinación de actividades que influyen en el buen desempeño del área de ventas se establece procedimientos que agilicen las labores del personal operativo.

Descripción de cada procedimiento

1. El jefe administrativo es el encargado de realizar y emitir la orden de trabajo, con la respectiva copia para tener el registro correspondiente. Esta orden proporciona datos esenciales para el inicio de las labores diarias, la misma que debe tener dos ejemplares, el original se le entregará a la sección establecida y una copia en el archivo ordenada de forma secuencial. Es así que se establece el siguiente formato que se utilizará pre-numerado:

#### Formato N° 3.18

#### ORDEN DE TRABAJO

<b>"CENTRO COMERCIAL SU ECONOMIA"</b>				
<b>ORDEN DE TRABAJO N° 00001</b>				
Comprobante N°.....				
Sección:.....				
Cliente:	Dirección:	Teléfonos:	Fecha Emisión:	Fecha Entrega:
Concepto		Cantidad		Características
..... ELABORADO			..... RECIBIDO	

**Fuente:** Investigación de Campo  
**Elaborado por:** Postulantes

2. La sección establecida en la orden de trabajo deberá recibir y firmar dicha orden. Es responsabilidad del jefe de producción revisar detenidamente el contenido de la orden para proceder a planificar la producción.
3. El jefe de ventas deberá realizar el requerimiento de mercaderías a bodega, servidor encargado de ejecutar la respectiva requisición de materiales previamente establecida, haciendo constar detalladamente la cantidad exacta y la descripción del material que necesita y será entregada a determinada sección.
4. El delegado de bodega verifica la existencia de mercaderías solicitadas en caso de no existir en stock, enviará dicha requisición para la respectiva adquisición y ejecución de la respectiva orden de compra, de lo contrario se procederá al despacho y abastecimiento oportuno de la sección de producción solicitante.
5. El Jefe de ventas recibirá lo solicitado comprobando que lo físico corresponda a lo establecido en la requisición y consecuentemente coordinará con sus colaboradores cada una de las tareas que se deben realizar para la adecuada ejecución de la orden de trabajo.
7. El jefe de ventas es responsable de dar cumplimiento a la orden de trabajo dentro del tiempo estipulado en la misma y comunicar la culminación al jefe financiero, para su respectiva venta.
8. El jefe de ventas deberá coordinar con bodega las existencias de producto terminado para mantener en stock el mínimo y máximo de los productos que tiene mayor salida.
9. Para efectos de cumplimiento oportuno y eficiente de las órdenes de trabajo, el jefe de ventas será quien supervise diariamente a cada una de las secciones de ventas, para evitar que se produzcan desperdicios de tiempo y materiales.

### ***3.7.3.1.1 Control Interno de Ventas.***

1. Las órdenes de trabajo emitidas deben estar firmadas por la respectiva sección que recibe.

Esto constituye un sustento para garantizar el cumplimiento de cada una de las órdenes de trabajo emitidas.

2. Cotejar las fechas de la requisición de mercaderías con la fecha de emisión de la orden de trabajo.

Con esta comparación se podrá verificar si el abastecimiento de mercaderías se da oportunamente o no y a la vez conocer si el área de ventas está solicitando con tiempo lo necesario para atender al público

De esta forma se podrá conocer si existe una adecuada planificación para iniciar el proceso de ventas.

3. Verificar que el cumplimiento de cada una de las labores de producción estén dentro de las especificaciones de tiempo contenidas en las órdenes de trabajo.

La comparación entre lo realizado y la orden de trabajo permitirá verificar si se está actuando con retrasos en la labor diaria y a la vez confirmar si la planeación se está cumpliendo.

4. Supervisar continuamente las labores diarias con la finalidad de asegurar el cumplimiento oportuno de las órdenes de trabajo.

La continua acción de vigilar el buen desempeño de labores impedirá que el personal desvíe sus responsabilidades de trabajo evitando así retrasos en la atención al cliente y desperdicio de materiales.

**3.7.3.1.2 Herramienta para el Control Interno de Ventas**

**FORMATO N° 3.19**

**LISTA DE CHEQUEO PARA CONTROL DE PRODUCCIÓN**

<p><b>"CENTRO COMERCIAL SU ECONOMIA"</b></p> <p><b>CONTROL DE VENTAS</b></p>			
Sección:.....			
Responsable:..... Cargo:.....			
Fecha de Control:.....			
<b>ACTIVIDAD</b>			
		<b>SI</b>	<b>NO</b>
1	Las ordenes de trabajo emitidas deben estar respectivamente firmadas de recibido por la respectiva sección.		
2	Cotejar las fechas de la requisición emisión de la orden de trabajo. de materiales con la fecha de		
3	El cumplimiento establecido. de las órdenes de trabajo está dentro del tiempo		
4	La supervisión de las labores de producción se realiza diariamente en todas las secciones de la fábrica.		
<b>Observación:</b>			

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Postulantes

## 4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 4.1. Conclusiones

- ✓ La ausencia de manuales de procedimientos e instrucciones por escrito ocasiona duplicidad de funciones y por ende total descoordinación de actividades administrativas y operativas entre las áreas que conforman la empresa.
- ✓ Centro Comercial su Economía no ejerce un adecuado control de activos fijos por lo cual está inmersa en el riesgo de pérdidas de los mismos por daños, mala utilización, robo y cambio de ubicación.
- ✓ La empresa presenta un incremento en la cartera vencida y no ha establecido una política de cobro que aplique procedimientos adecuados para analizar la cartera de clientes.
- ✓ Las políticas administrativas de personal no se consideran apropiadas, ya que la selección y contratación de personal se basan en recomendaciones de empleados, además no existe una verdadera política de capacitación a todo el personal, evitando así el desarrollo de conocimientos necesarios para optimizar el desempeño dentro del campo laboral.

## 4.2. Recomendaciones

- ✓ Los directivos deberían aplicar la estructura organizativa establecida en el presente Sistema de Control Interno ya que cumple los requerimientos necesarios de un organigrama funcional que determina los niveles de autoridad y responsabilidad en cada área de la empresa Centro Comercial su Economía.
- ✓ La salvaguarda de activos fijos dependerá de la aplicación de políticas y procedimientos de control establecidos en el presente proyecto, ya que de esta manera se protegerá los recursos materiales de la empresa al responsabilizar al personal del cuidado y buen uso de los mismos.
- ✓ La eficiente aplicación de las políticas de crédito propuestas por en esta investigación contribuirá positivamente a seleccionar correctamente los clientes que garanticen capacidad crediticia, evitando así pérdidas por falta de pago.
- ✓ Se debería dar la importancia que merece el recurso humano y aplicar los procedimientos propuestos con la finalidad de alcanzar el desarrollo de conocimientos, haciendo participe a todo el personal de cursos de capacitación periódicos, para de esta manera motivar y mejorar el desempeño laboral.

## 5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### Bibliografía Citada:

- ALTAMIRANO, Marco, control interno, 1era edición, México, 2005, pág. 43
- BASTOS, Ana Isabel, Gestión, 2da edición, Colombia, pág. 23
- CARDOZO, Hernán. Gestión Financiera, 2da edición, Perú, 2007, pág. 26
- CEPEDA, Gustavo, Gestión Financiera, 3era edición, Colombia, 2004, pág.16
- CLUSHKOV, control interno, 2da edición, Colombia, 2000, pág. 08
- Diccionario Enciclopédico Gran Plaza y James Ilustrado. Editores Argentina S. A. Sao Paola Brasil.
- CHAPMAN, William y WANAZNIAK, de Alonso “Gestión Administrativa”, 1970, página 126, Primera Edición.
- CHAUVEL, A. M. Contabilidad General, Tercera Edición, México, 1995.
- GARCÍA y CASANUEVA, 2000, organización y gestión de empresas turísticas. Ediciones Pirámide.
- HORGREN, Charles, HARRISON, Walter, BAMBER, Linda. Contabilidad. Quinta Edición. Editorial Pearson. México. 2003. 640 p.
- MANTILLA, Samuel Alberto y CANTE, Sandra, Auditoría del Control Interno, Primera Edición, Bogotá, Colombia, 2005.
- MC GRAW, Hill, Administración en los nuevos tiempos 4ta edición, México, 2004 Pág. 133.
- ROBBINS Stephen P. y COULTER Mary, Administración, Octava Edición, año 2005.
- SCHUSTER, José Alberto; Control Interno, Primera Edición. Argentina: Editorial Macchi S.A., 1992. pág. 2, 7,8

## **Bibliografía Consultada:**

- BACON, Charles; manual de auditoria interna, Primera Edición. México: Editorial Unión Tipográfica, 1979.
- BATEMAN, Thomas, SNELL, Scott; Administración, Cuarta Edición. México: Editorial Me Graw Hill Interamericana S.A., 2004.
- BESLEY, Scott y Brigham Eugene; Fundamentos De Administración Financiera, Doceava Edición. México: Editorial Me Graw Hill Interamericana S.A., 2001.
- BLOCK, Stanley y HIRT, Geoffrey; Fundamentos de Administración Financiera, Primera Edición. México: Editorial Continental S.A., 1992.
- CHIAVENATO Idalberto; Administración, Tercera Edición. Bogotá Colombia: Editorial Nomos S.A, 2004.
- COOPERS Sthepen, y LIBRAND, Sampier; Manual de Auditoria, tercera edición. España: editorial Gee y Co Limited, 1998.
- GARCÍA, Manuel, Guía de Control Interno, Primera Edición. México: Editorial Trillas S.A., 1986.
- KOONTZ, Harold, Administración, Doceava Edición. México: Me Graw Hill Interamericana S.A, 2003.
- LEIVA ZEA, Francisco; Investigación Científica, segunda Edición. Ecuador: editorial Tipoffeset "Ortiz, 1998.
- MUNICH Lourdes, Métodos Y Técnicas De Investigación, Quinta Edición. México, Editorial: McGraw Hill Interamericana de México SA, 1997.
- PERDOMO, Abraham; Fundamentos de Control Interno, Segunda Edición. México: Editorial ECASA, 1994.
- PÉREZ, Marisol, El Sistema de Control de Gestión, Conceptos Básicos para su Diseño, Segunda Edición. México: Diana, 2001.
- SCHUSTER, José Alberto; Control Interno, Primera Edición. Argentina: Editorial Macchi S.A., 1992.
- SIKULA, Andrew, Reclutamiento y Selección, Tercera edición. México: editorial. Limusa, 1988.

- STORNER James, FREEMAN Edward, GILBERT Daniel, Administration, Sexta Edición. México: editorial Prentice Hall Hispanoamericana, 1996.
- WETHER William y DAVIS Heith, Administración de Personal y Recursos Humanos, Cuarta Edición, México: editorial Prentice Hall Hispanoamericana, 1995.




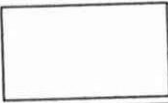

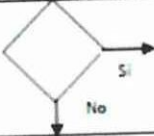



### **Bibliografía Virtual:**

- HIERRO, María Ángeles; Artículo en línea en <http://www.losrecursoshumanos.com/alta-direccion2.htm> > [consultada el 14 de diciembre del 2013, 10:30 am.].
- PÉREZ SOLÓRZANO, Pedro Manuel; Artículo en línea en <http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=963> > [consultada el 8 de diciembre del 2013, 15:45pm.].
- CUELLAR Guillermo. Objetivos y Procedimientos de Auditoría para las Obligaciones Financieras. Diciembre, 2013 [en línea]. [Citado junio 30, 2013]. [http://members.tripod.com/~Guillermo\\_Cuellar\\_M/financiera.html](http://members.tripod.com/~Guillermo_Cuellar_M/financiera.html).
- GÓMEZ Giovanni. La Auditoría: un Examen Exhaustivo de la Actividad Empresarial. Febrero, 2001 [en línea]. [Citado junio 30, 2013]. [www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/no%206/auditoria.htm](http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/no%206/auditoria.htm).
- MARÍN Hugo. Auditoría Financiera [en línea]. [Citado junio 30, 2013]. [www.monografias.com/trabajos12/aufi2.shtml](http://www.monografias.com/trabajos12/aufi2.shtml).
- <http://www.monografias.com/trabajos12/coso/coso.shtml#UNO> (fecha 17 de noviembre de 2013; hora 15:00).
- <http://www.monografias.com/trabajos65/gestionfinanciera/gestionfinanciera.shtml> (fecha 16 de diciembre de 2013; hora 10:30).

# ANEXOS

## Anexo N° 1

### SIMBOLOGIA DEL DIAGRAMA DE FLUJO

Simbología	Significado
	<b>Inicio y fin del flujograma:</b> Indica el comienzo y el final del flujograma
	<b>Línea de flujo o comunicación:</b> Las flechas indica el sentido del proceso y conexión de una acción con otra.
	<b>Límites:</b> Este símbolo se usa para identificar el inicio y el fin de un proceso.
	<b>Operación:</b> Representa una etapa del proceso. El nombre de la etapa y de quien la ejecuta se registran al interior del rectángulo
	<b>Documento:</b> Simboliza al documento resultante de la operación respectiva. En su interior se anota el nombre que corresponda
	<b>Decisión:</b> Se utiliza este símbolo cuando existe varias alternativas que se presentan antes de continuar el proceso. se trata de situaciones de si o no.
	<b>Archivo:</b> Representa la función de archivo de información en forma cronológica de todas las actividades que realiza la empresa.
	<b>Frecuencia de tiempo.-</b> Consiste en la condición de tiempo para la ejecución de las operaciones.
	<b>Líneas de referencia.-</b> Significa la relación de una información hacia otro nivel como: la comparación de un documento con un registro.

**Fuente:** Investigación de Campo  
**Elaborado por:** Postulantes

## Anexo N° 2



### UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

#### ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS DIRECTIVOS DE LA EMPRESA CENTRO COMERCIAL "SU ECONOMIA "

##### OBJETIVO

Obtener información de la apreciación que los Directivos tienen acerca del Control Interno y determinar la necesidad de implementarlo sustentando así el desarrollo del Sistema de Control Interno en la Empresa.

##### DATOS INFORMATIVOS:

**Lugar:** \_\_\_\_\_  
**Fecha de realización:** \_\_\_\_\_  
**Nombre del entrevistador:** \_\_\_\_\_  
**Nombre del entrevistado:** \_\_\_\_\_  
**Tipo de entrevista:** \_\_\_\_\_

##### CUESTIONARIO

- 1.- ¿Conoce Ud. Que es el Control Interno?  
.....
- 2.- ¿Considera Ud. Que la entidad cuenta con normas de control interno adecuadamente establecidas?  
.....
- 3.- ¿Ha percibido problemas por no aplicar adecuadamente normas y procedimientos de control interno en la entidad?  
.....
- 4.- ¿Considera Ud. Que la estructura organizativa actual es apropiada y tiene capacidad de suministrar el flujo necesario de información para gestionar sus actividades?  
.....
- 5.- ¿Cree Ud. Que la implantación de un adecuado sistema de control interno beneficiaría a la entidad?  
.....



### Anexo N° 3

## UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

### ENTREVISTA DIRIGIDA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA CENTRO COMERCIAL "SU ECONOMIA "

#### OBJETIVO

Identificar las deficiencias presentes que permitan obtener un diagnóstico de la situación actual de la entidad.

#### CUESTIONARIO

- 1.- ¿Conoce Ud. que es el Control Interno?  
.....
- 2.- ¿Cree Ud. que los directivos han definido claramente los objetivos que persigue la entidad?  
.....
- 3.- ¿Considera Ud. que la entidad cuenta con políticas contables adecuadas?  
.....
- 4.- ¿Considera Ud. que la entidad cuenta con una estructura organizativa adecuada?  
.....
- 5.- ¿Cree Ud. que tiene apertura por parte de los Directivos para emitir sugerencias de mejoras en la entidad?  
.....
- 6.- ¿Cómo describiría la relación laboral con sus superiores en la empresa?  
.....
- 7.- ¿Considera Ud. que la falta de un adecuado sistema de control interno da lugar a la presencia de significativas falencias en las actividades que realiza la entidad?  
.....
- 8.- ¿Cree Ud. que la implementación de un adecuado Sistema de Control Interno permitiría alcanzar la eficiencia y eficacia en las actividades de la entidad?  
.....



## Anexo N° 4

### UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

#### ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL OPERATIVO DE LA EMPRESA CENTRO COMERCIAL "SU ECONOMIA "

Con la finalidad de elaborar un Sistema de Control Interno para la Empresa Centro Comercial su Economía, solicito a usted se digné contestar con absoluta sinceridad el siguiente cuestionario, su información tendrá el tratamiento y discreción que el caso lo requiere.

#### OBJETIVO

Identificar las deficiencias presentes que permitan obtener un diagnóstico de la situación actual en la entidad.

#### INSTRUCCIONES:

- a) Lea detenidamente cada una de las preguntas, antes de contestarlas.
- b) En las preguntas de selección múltiple, marque con una X.

#### CUESTIONARIO

1.- ¿Cómo considera la información que recibió sobre sus derechos y obligaciones cuando empezó a trabajar en el Centro Comercial Su Economía?

Excelente ( )      Muy bueno ( )      Bueno ( )      Malo ( )

2.- ¿La entidad dispone del personal operativo necesario para realizar adecuadamente sus actividades?

Si ( )      No ( )      No Se ( )

3.- ¿Se le informa oportunamente y de manera escrita las actividades que debe realizar?

Siempre ( )      Rara Vez ( )      Nunca ( )

4.- ¿Considera Ud. que dentro de sus actividades de trabajo existen deficiencias significativas?

Si ( )      A Veces ( )      No ( )

5.- ¿Se le proporciona a Ud. oportunamente las herramientas y materiales necesarios para el cumplimiento de su trabajo?

Si ( )      No ( )

6.- ¿Ha recibido cursos de capacitación por parte de la entidad?

Si ( )      No ( )

7.- ¿Cómo califica la comunicación laboral con sus superiores?

Excelente ( )      Muy Bueno ( )      Bueno ( )      Malo( )

8.- ¿Cómo considera a relación laboral con sus compañeros?

Excelente ( )      Muy bueno ( )      Bueno ( )      Malo( )

9.- ¿Cómo considera las medidas de higiene y seguridad que le brinda la entidad?

Excelente ( )      Muy bueno ( )      Bueno ( )      Malo( )

10.- ¿Considera que la implementación de un adecuado Sistema de Control Interno beneficiara a la entidad?

Si ( )      No ( )

**Anexo N° 5**

**Fotografías de los productos que expende la empresa:  
Centro Comercial Su Economía**



